إدارة الأزمات

الأسس والتطبيقات

الأستاذ الدكتور
غسان قاسم داود اللامي

الأستاذ المساعد الدكتور
خالد عبدالله إبراهيم العيساوي



إدارة الأزمات

الأُسُس والتطبيقات

تأليف

الاستاذ الدكتور
غسان قاسم داود اللامي
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد

الاستاذ المساعد الدكتور
خالد عبدالله إبراهيم العيساوي
جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد

نشره بشكل الكتروني تم من قبل مكتبة نيبور الالكترونية (علاء الجبوري)
٢٠٢٠م

٢٠١٥

بِسْم اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُواْ سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صدق الله العظيم

الاهداء...

الى

وطن الامجاد والحضارات

العراق

المحتويات

المقدمة

تعد الأزمات من الاحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات، اذ أصبحت جزءاً مرتبطاً ببيئة اليوم. كما وتشكل مصدراً قلقاً لقادة المنظمات والمسوؤلين فيها على حد سواء لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية، هذا من ناحية وضعف الادارات المسؤولة في تبنيها نموذج إداري ملائم يمكن المنظمة من مواجهة أزماتها بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى.

إن الكشف المبكر عن الازمة وتحديد حجمها ونوعها، واستخدام المنهج العلمي والمنطقي للتعامل مع الازمات أصبح ضرورة حتمية من أجل ايجاد اسلوب لادارتها أو ما يطلق عليه "الادارة الازموية" ذات الآلية المميزة في مواجهة الازمات، وايجاد تقنية موجهة للحالات الطارئة التي لايمكن تجنبها. إن استخدام هذه ألاساليب والتقنيات الأدارية يكون بشكل مختلف تبعاً لنوع الازمة وبما يتماشى ونوع القيادة الادارية التي تتعامل مع هذه الأزمات.

يحتوي الكتاب على احدث المفاهيم والاسس والتطبيقات لادارة الازمات ونظمها المعاصرة اعتمادا على المصادر والاطاريح والرسائل والدراسات والمستجدات في هذا الميدان لاثراء المكتبة العربية لاسيما المتخصصة في العلوم الادارية كمرجع يفيد طلبة الدراسات الاولية والعليا في اختصاصات العلوم الادارية لتنمية مؤهلاتهم المعرفية للتعامل مع تطبيقات التقنيات والنظم المتعلقة بادارة الازمات فضلا عن اكساب العاملين لاسيما

المدراء في مختلف المنظمات بالمعارف والمهارات اللازمة التي تساعدهم للتعامل الفاعل مع هذه المداخل في اداء العمليات الادارية بمختلف ميادين العمل.

يتضمن الكتاب تسعة فصول، يتناول الفصل الأول وبثلاثة مباحث إلى مفهوم الأزمة وأنواعها وخصائصها وأسبابها ومراحلها، و خصص الفصل الثاني إلى إدارة الأزمات متضمنا اربعة مباحث يبين المبحث الاول منه مفهوم والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمة وتناول المبحث الثاني مراحل ادارة الازمات ، ويهتم المبحث الثالث لدور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة ن وخصص المبحث الرابع لاستراتيجية ادارة الازمة . وانصب الفصل الثالث لتوضيح دور نظم المعلومات في إدارة الأزمة متكونا من ثلاثة مباحث يتناول الاول مفهوم نظام المعلومات الازمة واهميته ، ويشخص المبحث الثاني دور نظام المعلومات في درء وادارة الازمات ، ويهتم المبحث الثالث لاهم الدراسات المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بنظم المعلومات. ويركز الفصل الرابع المتكون من مبحثين على عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات اذ يتناول المبحث الاول الوظائف الادارية ومواصفات وانواع قرارات الازمة ويوضح المبحث الثاني مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات. و تطرق الفصل الخامس إلى إدارة الجودة لمعالجة الأزمات وبمبحثين الاول منه يهتم بمعايير ادارة الجودة

لمعالجة الازمات ، اما المبحث الثاني يشخص متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة . وركز الفصل السادس على الأزمة المالية العالمية موضحا هذا الموضوع بمبحثين الاول منه يعرض مفهوم الأزمة المالية العالمية وتاثيراتها ، اما المبحث الثاني خصص للأزمات المصرفية . وانصب الفصل السابع المتكون من ثلاثة مباحث على دور ومراحل التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات ومميزاته وكيفية معالجة الأزمات التسويقية. وينفرد الفصل الثامن للعلاقات العامة في ادارة الازمات وبمبحثين يفسر الاول منه دور العلاقات العامة في ادارة الازمات ، اما المبحث الثاني يحدد المهارات اللازمة لمستشار العلاقات العامة في الأزمات. وفي الفصل التاسع يتناول التطبيقات واساليب عملية لمواجهة الأزمات.

دعائنا ان يكلل الله سبحانه عز وجل مسعانا لما فيه الخير وتقديم المزيد لطلبتنا والمهتمين جميعا في علوم ادارة الاعمال وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين.

الفصل الأول

الأزمة : أنواعها و خصائصها و أسبابها و مراحلها

مقدمة:

حاول العديد من الكتاب والمفكرين صياغه وتحديد مفهوم الأزمة وذلك للوقوف إلى ما يحمله هذا المصطلح من معانٍ متعدده تختلف باختلاف المواقف أو الظروف التي تحدث فيها الأزمات، اذ ذكر تشالرز ماكليلاند بإنَّ كماً هائلاً من الدراسات التي نشرت خلال الاعوام الماضيه حول مفهوم الأزمة والتي حاولت معالجته من مختلف زواياه قد زادت من صعوبة الوقوف على حقيقته اذ لا تنبع هذه الصعوبة من الاسراف في استخدام هذا المصطلح في مجالات تعاملاتنا اليومية فحسب بل فيما قامت به من عملية التطور التاريخي من توسيع لنطاق استخدامه بحيث اصبح لفظ (الأزمة) يطلق على العديد من المواقف المختلفة.

يتناول هذا الفصل وبثلاثة مباحث إلى مفهوم الأزمة وأنواعها وخصائصها وأسبابها ومراحلها.

المبحث الاول

مفهوم الازمة وأنواعها

<u>اولاً: مفهوم الأزمة</u>

تعني الازمة في اللغة العربية **الجدب والقحط والضيق والشدة** التي تنتج عن انحباس المطر وبالتالي الفقر والمجاعة وقد تعني **الضائقة في كل شيء من تكاليف الحياة.**

ومصطلح الأزمة (Crises) مشتق من الكلمة اليونانية (Krisis) والتي تعني لحظة القرار، وهي بالصينية مكونة من حرفين يرمز الاول للخطر والآخر يرمز للفرصة. وتشير كلمة الأزمة الى لحظة مصيرية أو زمن مهم، كما تشير الى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الاسوأ. وفي الحضارة الإغريقية القديمة فان الازمات هي مواقف تحتاج الى صناعة القرار، والازمات تشكل نقط تحول تاريخية حيث تكون الخيارات والقرارات الانسانية قادرة على احداث تغييرات اساسية وجوهرية في المستقبل.

وتزايد الأزمة وتراكمها مستمر لاحداث وامور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله، هذه الاحداث قد تستمر في التراكم والتضخم الى الدرجة التي قد تؤدي الى التأثير في أكثر من جزء من النظام، ومن

ثم تتأثر الانشطة والعمليات الحالية للنظام وقد يمتد تأثير ذلك ليؤثر في مستقبل النظام بأكمله.

ويمكن تعريف الازمة استناداً الى الادبيات بالآتي:

١. فالأزمة إدارياَ هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديداً مباشراً وصريحاً لبقاء المنظمة واستمراريتها وهي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة وتمثل نقطة تحول في اوضاع غير مستقرة تعود الى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية متخذ القرار وتؤدي الى خسارة مادية ومعنوية وجسدية تؤثر في سمعة المنظمات ومكانتها ومستقبلها.

٢. أنها حدث سلبي لا يمكن تجنبه مهما كانت درجة استعداد المنظمة التي تتميز بـ (عنصر المفاجأة، ونقص المعلومات، وفقدان السيطرة، تسارع الاحداث).

٣. أنّها لحظة حادة ومفزعة شديدة الالم محيرة في ظل دائرة خبيئة من عدم التأكد وقصور المعرفة واختلاط الاسباب بالنتائج وتداعي الاحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها ومن درجة المجهول ليهدد الكيان الاداري وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.

٤. هي موقف خارج عن السيطرة وتحول فجائي عن السلوك المعتاد يؤدي إلى خلل في المجتمع وان مواجهة هذا الموقف يتطلب اتخاذ قرار محدد سريع في ظل محدودية المعلومات والمفاجأة وضيق الوقت المقترن بالتهديد.

٥. ويعد تحديد حالة ما على انها ازمة من الامور التي تعد بالغة الصعوبة والتعقيد، الان انه يعد الكلمات (الصراع، الكارثة، الصدمة، والمشكلة) معبرة شكلياً عن مفهوم الازمة والقاصرة عن اعطاء المعنى الدقيق والمقصود لمفهوم الازمة، فالازمة برأيه لا تكون كذلك الا اذا تضمنت عناصراساسية اربعة هي (التهديد، ضغط الوقت، المباغتة، وعدم التأكد).

٦. انها موقف تحذيري يتضمن مجموعة من المخاطر كالتعارض مع العمليات اليومية والعادية للاعمال، وتعريض المنظمة للرقابة الشديدة من جني الحكومة او من جانب وسائل الاعلام، وتعريض الصورة الذهنية الايجابية (التي تتمتع بها المنظمة) للخطر، من جانب آخر فان الازمة قد تؤدي الى تعزيز الشكوك في اداء المنظمة، وتؤدي الى فقدان الثقة في المنظمة، اي ان تأثيرها يكون تأثيراً سلبياً وفي حالات قليلة يكون تأثيرها ايجابياً.

اذاً الازمة حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي او خارجي متوقع او غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر.

كما ان الازمة المالية مفهوم يرتكز على العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمون الازمة المالية، بسبب اختلاف حالات الاسواق المالية التي تعرضت لازمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات

واسباب كل ازمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الاسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي.

يتميز مفهوم الأزمة المالية عن مفاهيم اخرى مثل عدم الاستقرار المالي والازمة المالية النظامية، فالازمة المالية هي الحالة التي تتحرك فيها المتغيرات المالية كأسعار الأسهم واسعار صرف العملات باتجاه واحد صعوداً ونزولاً وغالبا ما تكون بشكل معاكس للتوقعات السابقة لها، بينما يشير عدم الاستقرار المالي الى الحالة التي تتقلب فيها تلك المتغيرات صعودا ونزولا وان جزء من هذه التقلبات يمكن التنبوء بها ولا يكون ذلك للجزء الاكبر منها وحيث يمكن التأمين إزاء التقلبات المتوقعة والتغلب على غير المتوقع منها. كما يصف (Miller) الأسواق المالية بأنها غير مستقرة و/أو كونها ميالة للازمة المالية عندما تتسم بتعدد التوازن لمتغيراتها المالية (كأسعار الأسهم الفائدة...الخ)، وبالتالي فأن حالة عدم الاستقرار للسوق المالية تكون نتيجة انعكاسية لحالات التوازن المتعددة ، وتكون السوق المالية مستقرة عندما تستطيع المؤسسات المالية الاستمرار في نشاطها المالي وأداء التزاماتها التعاقدية، بما في ذلك نشاطات الوساطة وإدارة ما تملكهُ من موجودات بدون أية معوقات أمام ذلك.

إما الأزمات المصرفية فتعرف على أنها الحالة التي تصبح فيها المصارف في حالة عسر مالي بحيث يتطلب الأمر تدخلا من المصرف المركزي لضخ أموال لهذه المصارف ، أو إعادة هيكلة النظام المصرفي.

كما تعرف الأزمة المصرفية بأنها حالة عدم توفر سيولة أو إعسار مالي لدى المصارف خلال فترة زمنية معينة.

ويعاني مفهوم الأزمة كسائر مفاهيم العلوم الاجتماعية الاخرى من تداخل العديد من المفاهيم ذات الارتباط القوي به، كالمفاهيم الشائعة التي تتشابه في بعض خصائصها، ولكنها ليست الازمة بمفهومها الاداري ، ومن تلك المفاهيم:

١. المشكلة Problem :

وهي تمثل مرحلة من مراحل الازمة ولكنها لا تمثل الازمة بجميع جوانبها فهي عبارة عن وضع صعب يؤدي الى عدم القدرة على انجاز ما يراد انجازه فعلاً. وتظهر المشكلة بوضوح عندما نعجز في الحصول على النتائج المتوقعة من اعمالنا وانشطتنا المختلفة.

٢. الكارثة Disaster :

هناك خلط كبير بين الكارثة والازمة نظراً للاتصاق والارتباط الشديدين بين الكلمتين، فالمشكلة التي تبقى دون حسم فترة طويلة تتحول الى كارثة، والكوارث هي غالباً المسببة للازمات، حيث انها نكبة مفاجئة وضخمة وقد تكون لحظة انفجار الازمة ولكنها ليست الازمة بجميع مراحلها فهي حالة حدثت فعلاً مدمرة نَجم عنها ضرر مادي او غيره كالبراكين وينجم بعد ذلك ازمة كأزمة المساكن

والاغاثة...الخ. والكارثة هي النتيجة الساحقة التي لا يمكن التخلص منها كالطوارئ والازمات التي لا يتم التعامل معها بالاسلوب صحيح والكوارث قد تخلف آثارا.

٣. الحادث Accident :

وهو خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام باكمله ومثال ذلك المصنع كله او المنظمة او الصناعة، وفي هذه الحالة يتوقف انتاج النظام بأكمله او يجب ايقافه حتى الانتهاء من عمليات الاصلاح.

٤. الصراع والنزاع Conflict & Dispute :

حدوث شيء يترتب عليه تعرض الهيكل المركزي للخلل او الاضطراب فهو يمثل تصارع ارادتين وتضاد مصالحها ويركز مفهوم الصراع على العلاقة الاجتماعية بين الإفراد وتمهد العوامل الاتية لظهور النزاع:

١. الاعتقاد في وجود النزاع سواء أكان حقيقياً او وهمياً حيث يتأثر التصرف في هذه الحالة بالادراك ويلعب دوراً اساسياً في وجود النزاع.

٢. يؤدي وجود تعارض في الاهداف او المصالح او التصرفات الى التنازع بين الافراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية المختلفة كآثار

المرض على جسم الانسان ويصبح الحل الوحيد هو شفاء جسم المنظمة من النزاعات.

والصراع لا يمثل تهديداً مباشراً وصريحاً للمنظمة واستمرارها بل ان الصراع يؤدي الى تدني الاداء والازمة تمثل مرحلة متقدمة من الصراع .

٥. التهديد Threat :

وهو علامة او إنذار للمتاعب أو الخطر الممكن حدوثه وهو يمثل مرحلة ما قبل الازمة.

٦. الخلاف Dispute :

يعبر عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل او الظروف او في المضمون، فالخلاف لا يمثل ازمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها او يكون باعثاً لها. على وفق ذلك يمكن النظر الى الازمة على أنها موقف أستثنائي يهدد اي منظمة ويشكل خطراً، ويحدث تغيرات عميقة وجوهرية بأنشطتها مما يستوجب الاستجابة خلال وقت معين، والا سيكون له عواقب على مستقبل هذه المنظمة واستمراريتها.

استنادا لما تقدم ، يمكن تحديد ثلاثة عناصر اساسية للازمة، هي:

١. عنصر المفاجأة: اذ ان الازمة تنشأ وتنفجر في وقت مفاجئ غير متوقع بدقة وفي مكان مفاجئ ايضاً.

٢. عنصر التهديد: تتضمن الازمة تهديداً للاهداق والمصالح في الحاضر والمستقبل.

٣. عنصر الوقت: ان الوقت المتاح امام صناع القرار يكون وقتاً ضيقاً ومحدوداً.

لذا فان اهم ما تتميز به الازمة، هي:

٤. نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة الى الفعل المتزايد ورد الفعل لمواجهة الظروف الطارئة.

٥. ينقص فيها التحكم في الاحداث.

٦. تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمديرو الازمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.

٧. ضغط الوقت والحاجة الى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لاصلاح الخطأ.

٨. التهديد الشديد للمصالح والاهداف كأنهيار الكيان الاداري.

٩. المفاجأة والسرعة التي تحدث بها.

١٠. التداخل والتعدد في الاسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة والمهتمة وغير المهتمة واتساع جبهة المواجهة.

١١. سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل الى حد الرعب وتقييد التفكير.

ثانياً: أنواع الأزمات

تتعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون الى الازمات وهذا التعدد يمكن ان يفرز لنا اصنافاً من الازمات وفقاً لاعتبارات معينة، فقد صنفت الازمة الى أزمة الاختراق الاداري، أزمة المشاركة السياسية، أزمة الشرعية، أزمة التوزيع، أزمة التكامل القومي، أزمة الهوية، أزمة إدارة البيئة. وقد صنفها اخرون إلى اعتبار الأزمات اما (داخلية) تهدد الامن في الداخل أو (خارجية) تنشأ بسبب صراع طويل بين قوتين وتقوم بتهديد صناع القرار. واخرون قاموا بتصنيف الأزمات حسب الفترات اي أزمات تتعلق **بمرحلة الرواج** كأزمات نقص الأيدي العاملة أو نقص المواد الخام وكذلك نقص رأس المال والنقص في الاداريين وذلك بسبب زيادة لانتاج وكثرة الطلب على المنتجات. وهناك أزمات تظهر في **مرحلة الانكماش** وما يتعلق بهذه المرحلة من انهيار اسعار الاسهم في بورصة الاوراق المالية وأزمات تدني معدلات الاجور وتراجع معدلات الربحية وتدني مستوى اداء العاملين في المنشآت أما الأزمات المتعلقة بمرحله **الركود** والتي هي ذات طابع دوري فتمثل

أزمات الثقة وعدم الولاء وعدم الانتماء وكذلك أزمات التوتر الاجتماعي وانتشار الامراض الاجتماعية الخطيرة. والبعض الاخر مّيز بين مظاهر متعددة من الأزمات فهي إما الأزمات (اساسية) تحمل في اطارها تهديدا للامن والسلام الدوليين، أو أزمات (غير اساسية) تشكل تهديداً للاطار الاقليمي الذي تنشأ فيه ولذلك اعتبرها أزمات (شاملة أو جزئية) فهي من حيث (شموليتها) كأن تكون أزمات سياسية واقتصادية وثقافية، أما الأزمات الجزئية فتتخذ حيزاً مكانياً محدوداً في الشكل والمضمون والنتائج. وكذلك تم تصنيف الازمة الى: من حيث تكرار الأزمة فهي دورية أو غير دورية، ومن حيث عمق الأزمة فهي اما سطحية أو عميقة، ومن حيث تأثير الأزمة فهي اما هامشية أو جوهرية، ومن حيث شدة الأزمة فهي اما عنيفة أو هادئة، ومن حيث نطاق الأزمة فهي اما أزمات شخصية أو أزمات على مستوى الكيانات الادارية، ومن حيث جغرافية الأزمة فهي اما أزمات واردة من الخارج أو أزمات داخلية تصدر للخارج أو أزمات داخلية تبقى على النطاق المحلي لا يمكن نقلها للخارج، ومن حيث محور الأزمة فهي اما أزمات معنوية أو أزمات مادية أو قد تكون أزمات مادية أو معنوية.

تصنف الازمات وفق اراء الباحثين كالاتي:

١. ازمات سطحية وتحدث الازمات السطحية بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع اسبابها العميقة، وقد تكون الازمات عميقة الاثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الازمة

سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الازمة. وقد تتحول الازمة السطحية الى ازمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.

٢. ازمات مفاجئة تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف او المعتاد.

٣. الازمة الزاحفة وهي ازمة تنمو ببطئ ولكنها محسوسة ولايستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الازمة وانفجارها، يصاحب هذه الازمة تهديدا يتحسسه الافراد العاملون بموقع الازمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والادارة تحدث الازمة.

٤. الازمة المتراكمة، وهي الازمة التي يمكن توقع حدوثها، وان عملية تشكيلها وتفاعل اسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر وتنمو وتتطور مع الزمن ومن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الادارة لمنع حدوث الازمة والتقليل من اثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الازمات.

٥. ازمة يمكن التنبؤ بها، تحدث نتيجة اسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال انظمتها الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الازمة، ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.

٦. الازمة التي لايمكن التنبؤ بها، تحدث بسبب التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الازمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.

٧. الازمات الروتينية، تحدث بشكل دوري، وازمات ناتجة عن تعديل القوانين والانظمة وكذلك الخسائر الدورية.

٨. الازمة الاستراتيجية، التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور او التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء مايحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ اجراءات لمعرفة الاسباب ومعرفة مواردها.

المبحث الثاني

خصائص الازمات واسبابها

<u>اولا: خصائص الازمات:</u> يمكن حصر خصائص الازمات بمجموعتين:

١. خصائص خاصة بالفرد وتشمل (الضغط، القلق، التوتر، التهيج النفسي، الرعب، اللامبالاة).
٢. خصائص خاصة بالمنظمات وتشمل (التهديد الخطير لبقاء المنظمة، وضيق الوقت الخاص بالاستجابة، وغياب الحل الجذري السريع).

وتتوافر الخصائص الاتية في الازمة:

١. وجود نقص واضح في البيانات والمعلومات اللازمة في اثناء وقوع الازمة.
٢. الازمة تؤدي الى احداث مفاجأة كبيرة وعنيفة عند وقوعها.
٣. تتسم الازمة بدرجة عالية من التعقيد والتداخل في العناصر والمسببات.
٤. وجود حالة من الرعب والخوف في المنظمة، وهذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة.
٥. محدودية المدة الزمنية للازمة، فالازمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة.
٦. وجود حالة من الشعور بالحيرة والضعف وعدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الازمة والتعامل معها.
٧. نظراً لانعدام حالة التوازن لدى صناع القرار (نتيجة لوقوع الازمة) فإنهم قد يصبحون تحت سيطرة الاخرين من المتخصصين وغير المتخصصين.

٨. ظهور بعض القوى التي تدعم الازمة وتؤيد كل ما يقود الى تفاقمها، ومن اهم هذه القوى هم اصحاب المصالح المعطلة او المؤجلة.

٩. تتعرض مصالح المنظمة في ظل الازمة الى التهديد والى ضغوط كبيرة من جانب اطراف متعددة.

١٠. تؤدي الازمة الى ظهور اعراض سلوكية مرضية في غاية الخطورة كتفكك النسيج الاجتماعي وتفسخ العلاقات الاجتماعية والتوتر والقلق وفقدان الدافع نحو العمل...الخ.

كما اضافة اخرون الخصائص التالية للازمة الى الخصائص السابقة الذكر:

١. انها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

٢. التهديد للمصالح، وهي اجراءات تصدر من فرد او مجموعة افراد اونظام معين سواء بالاشارة او القول او الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف الى تحقيقها من قبل طرف آخر.

٣. ضيق الوقت، فالحدق لا يتيح وقتاً كافياً للرد وانها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ اجراءات سريعة.

٤. ان سلوك المنظمة وعملها في حالة الازمة تختلف عنه في الظروف العادية (دون وجود ازمة) او اثناء فترة النمو المخطط له، لذا فان الاجراءات والاساليب المستخدمة من قبل الادارة يجب ان تختلف عن اجراءات ادارة الازمة.

ثانيا: اسباب الازمات

تنشأ الازمة لاسباب مختلفة وهذه الاسباب كثيرة ومتباينة بتباين طبيعة الازمة ومجالها ومكان وزمان حدوثها، وبصفة عامة ومن خلال اراء الباحثين في ذلك يمكن ان تنشأ الازمة نتيجة للاسباب الآتية:

١. **سوء الفهم:** وينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين هامين هما:

أ. المعلومات المبتورة.

ب. التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، سواء تحت ضغط الخوف والقلق والتوتر أو نتيجة للرغبة في استعجال النتائج.

من الأمثلة على سوء الفهم قصة أحد الصحابة الذي أرسله الرسول صلى الله عليه وسلم لجمع الزكاة من إحدى القبائل- وكان من عادة أهل هذه القبيلة أن يخرجوا لاستقبال ضيوفهم وهم يحملون كامل أسلحتهم وسيوفهم مشرعة في أيديهم يلوحون بها تحية للضيف- فلما رآهم هذا الصحابي، وكان بينه وبينهم في الجاهلية ثأر وعداوة، ظن أنهم خارجون لمحاربته، فما كان منه إلا أن عاد أدراجه وجلاً وخائفاً، مخبراً الرسول (ص) بأنهم منعوا عنه الزكاة، وأنهم خرجوا لمحاربته وكادوا يقتلونه لولا أنه هرب منهم .. وكانت أزمة .. استعد الرسول صلى الله عليه وسلم خلالها لمحاربة هذه القبيلة، لولا أن أدركه أهلها ليخبروه بالحقيقة وانتهت الأزمة.. والتي

أورد الله فيها قرآناً "يا أيها الذين أمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين".

٢. سوء الإدراك:

الإدراك يعد أحد مراحل السلوك الرئيسية حيث يمثل مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها والحكم التقديري على الأمور من خلالها، فإذا كان هذا الإدراك غير سليم نتيجة للتشويش الطبيعي أو المتعمد يؤدي بالتالي إلى انفصام العلاقة بين الأداء الحقيقي للكيان الإداري وبين القرارات التي يتم اتخاذها، مما يشكل ضغطاً من الممكن أن يؤدي إلى انفجار الأزمة.

ومشكلة أخرى بالنسبة للمعلومات هي محاولة تفسيرها على ضوء رغبات المرء الشخصية، أو ما يعرف باسم منطق الميول النفسية Psycho Logic فيتقبل المرء من هذه المعلومات ما يوافق هواه ويتفق مع تطلعاته، ويتجاهل من هذه المعلومات ما يخالف رغباته، ومن ثم يسعى لاختلاق المبررات للمعلومات التي تجد هوى في نفسه، كما يتفنن في إيجاد الذرائع لاستبعاد المعلومات التي تتناقض مع مفاهيمه الأساسية، ومن ثم يأتي تفسيره للأزمات مشوباً بنظرة شخصية ضيقة.

٣. سوء التقدير والتقييم:

يعد سوء التقدير والتقييم من أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات وعلى وجه الخصوص في المجالات العسكرية. وينشأ سوء التقدير الأزموي من خلال جانبين أساسيين هما:

١. المغالاة والإفراط في الثقة سواءً في النفس أو في القدرة الذاتية على مواجهة الطرف الآخر والتغلب عليه.

٢. سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به واستصغاره والتقليل من شأنه.

وتعد حرب أكتوبر ١٩٧٣م أحد الأمثلة القوية على هذا السبب/ خاصة عندما توافرت لدى كل من الولايات المتحدة وإسرائيل المعلومات الكاملة عن الحشود المصرية والسورية العسكرية، ولكنها تحت وهم وغطرسة القوة وخداع النفس العنصري الإسرائيلي، وأسطورة الجيش الذي لا يقهر، اطمأنت إلى أن المصريين والسوريين لن يقدموا على شيء ذي أهمية، ومن ثم كان الهجوم المصري السوري المشترك مذهلاً وصادماً.

٤. الإدارة العشوائية:

ويطلق عليها مجازاً إدارة، ولكنها ليست إدارة، بل هي مجموعة من الأهواء والأمزجة التي تتنافى مع أي مبادئ علمية، وتتصف بالصفات الآتية:

١. عدم الاعتراف بالتخطيط وأهميته وضرورته للنشاط.

٢. عدم الاحترام للهيكل التنظيمي.

٣. عدم التوافق مع روح العصر.

٤. سيطرة النظرة الأحادية السوداوية.

٥. قصور التوجيه للأوامر والبيانات والمعلومات وعدم وجود التنسيق.

٦. عدم وجود متابعة أو رقابة علمية وقائية وعلاجية.

ويعد هذا النوع من الإدارة الأشد خطراً لما يسببه للكيان الإداري من تدمير لإمكانياته وقدراته، ولعل هذا ما يفسر لنا أسباب أزمات الكيانات الإدارية في دول العالم الثالث التي تفتقر إلى الرؤية المستقبلية العلمية والتي لا تستخدم التخطيط العلمي الرشيد في إدارة شئونها وتطبق أنماطاً إدارية عشوائية شديدة التدمير والخراب.

٥. الرغبة في الإبتزاز:

تقوم جماعات الضغط، وأيضاً جماعات المصالح باستخدام مثل هذا الأسلوب وذلك من أجل جني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري، وأسلوبها في ذلك هو صنع الأزمات المتتالية في الكيان الإداري، وإخضاعه لسلسلة متوالية من الأزمات التي تجبر متخذ القرار على الانصياع لهم.

٦. اليأس:

ويعد من أخطر مسببات الأزمات فائقة التدمير، حيث يعد اليأس في حد ذاته أحد الأزمات النفسية والسلوكية والتي تشكل خطراً داهماً على متخذ القرار.

ومع ذلك ينظر إلى اليأس على أنه أحد أسباب نشوء الأزمات، بما أن اليأس يسبب الإحباط مما يترتب عليه فقدان متخذ القرار الرغبة في التطوير والاستسلام للرتابة، مما يؤدي إلى انفصام العلاقة بين الفرد والكيان الإداري الذي يعمل من خلاله، وتبلغ الأزمة ذروتها عندما تحدث حالة "انفصام" وانفصال بين مصلحة العامل أو الفرد الذاتية وبين مصلحة "الكيان الإداري" الذي يعمل فيه.

٧. الإشاعات:

من أهم مصادر الأزمات، بل إن الكثير من الأزمات عادة ما يكون مصدرها الوحيد هو إشاعة أطلقت بشكل معين...، وتم توظيفها بشكل معين، وبالتالي فإن إحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة، وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار مناخ وبيئة محددة، ومن خلال حدث معين يؤدي إلى أن تنفجر الأزمة.

٨. استعراض القوة:

وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل الكيانات الكبيرة أو القوية ويطلق عليه أيضاً مصطلح "ممارسة القوة" واستغلال أوضاع التفوق على الآخرين سواء نتيجة الحصول على قوة جديدة أو حصول ضعف لدى الطرف الآخر أو للاثنين معاً.

ويبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث دون أن يكون هناك حساب للعواقب، ثم تتدخل جملة عوامل غير منظورة فتحدث الأزمة، ومن ثم تتفاقم مع تتابع الأحداث وتراكم النتائج.

٩. الأخطاء البشرية:

وتعد الأخطاء البشرية من أهم أسباب نشوء الأزمات سواءً في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وتتمثل تلك الأخطاء في عدم كفاءة العاملين، واختفاء الدافعية للعمل، وتراخي المشرفين، وإهمال الرؤساء، وإغفال المراقبة والمتابعة، وكذلك إهمال التدريب.

ومن الأمثلة على الأزمات الناتجة عن الأخطاء البشرية، حادثة تشرنوبيل، وحوادث اصطدام الطائرات في الجو.

١٠. الأزمات المخططة:

حيث تعمل بعض القوى المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان، ومن خلال التتبع تتضح لها الثغرات التي يمكن أحداث أزمة من خلالها.

١١. تعارض الأهداف:

عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الأخر.

١٢. تعارض المصالح:

يعد تعارض المصالح من أهم أسباب حدوث الأزمات، حيث يعمل كل طرف من أصحاب المصالح المتعارضة على إيجاد وسيلة من وسائل الضغط لما يتوافق مع مصالحه، ومن هنا يقوي تيار الأزمة.

اما في الأزمات المالية فتختلف طبيعتها بسبب اختلاف مسبباتها، ويعد تحديد مسببات الأزمات المالية من الأمور التي تتسم بالصعوبة والتعقيد لعدة أسباب منها:

اولا: اختلاف مداخل تحليل الأزمات المالية (مدخل مالي، مدخل سياسي، مدخل اقتصادي) الأمر الذي ينجم عنه اختلاف وجهات النظر حول المسببات الرئيسة أو جذور الأزمة المالية.

ثانياً: اختلاف الأسواق المالية في حجم نشاطها و إدارتها لمحافظها الاستثمارية واداوتها المالية ودرجة تطور تلك الأدوات والتكنلوجيا المستخدمة والعوامل البيئية (الخارجية والداخلية)، المؤثرة في نشاط تلك الأسواق المالية، مما يجعل كل سوق

مالي يتسم بطبيعة استثمارية مغايرة لسوق مالية آخرى وبالتالي فان تعرض أية سوق مالية إلى أزمة مالية سوف ينجم عنه أزمة مالية تتسم عند تحليلها بمسببات وجذور تعود في الأصل لطبيعة نشاط تلك السوق المتعرضة للازمة المالية.

ثالثاً: انعكاس الجدل المعرفي حول مفهوم الأزمة المالية على وصف حالة السوق المالية موضع الأزمة، مما يؤثر في تحديد المتغيرات المالية (كأسعار الأسهم وأسعار الفائدة وحجم القرض ونوعه......الخ)، التي ستكون موضع الاهتمام لتحليلها كونها المسببات الرئيسة للازمة المالية، وعدم التركيز على متغيرات أخرى قد لا تقل أهمية عن غيرها كمسببات رئيسة للازمة المالية.

رابعاً : صعوبة تحديد الأهمية النسبية للعوامل المسببة للازمة ، ذلك لان تحليل الأزمات المالية يكون بعد وقوعها وعند وقوع الأزمة ستكون المتغيرات المالي قد أثرت وتأثرت ببعضها البعض مما يسبب ضبابية في تحديد أي من المتغيرات أكثر و/ أو بدء في التأثير بمتغيرات أخرى.

اما (Miller) فيعتمد في تحليله لمسببات الأزمة المالية مدخلاً سياسياً من خلال انعكاس القرارات والتصريحات السياسية على طبيعة نشاط الأسواق المالية من خلال:

– انهيار الاتحاد السوفيتي عام (1990) وانهيار النظام الاشتراكي أديا إلى جعل عولمة الأسواق المالية الذي ينجم عنه توسع الأسواق المالية وانفتاحها على بعضها البعض وسهولة تدفق رؤوس الأموال فيما بينها.

– أسهمت تصريحات الرئيس الأمريكي (Ronald Reagan) والسيدة (Tatcher)عن السياسات التنظيمية الجديدة للأسواق الأمريكية واستثماراتها في الأسواق الأخرى والإعلان عن التوسع في تلك السياسات، أسهمت تلك التصريحات في سرعة انتقال التدفقات الرأسمالية فيما بين الأسواق المالية بناءاً على تلك التصريحات.

و تم تفسير حدوث الأزمات المالية لأسباب متعلقة بالاقتصاد الكلي (Macroeconomic)، كإرتفاع التضخم وعجز الحساب الجاري والتوسع المفرط في الاقتراض.

المبحث الثالث

مراحل الازمات

ان الازمة ظاهرة اجتماعية معقدة في بنيتها وتركيبها وفي العوامل الدافعة لها، ولذلك فهي تمر بمراحل متعددة ولكل مرحلة خصائصها وسماتها التي تميزها عن غيرها ولكنها تشكل بعضها مع بعض حلقات متكاملة توضح مسار الازمة وتطورها، وان وعي الازمة منذ وجودها ومتابعة تطوراتها المختلفة يساعد في التعامل معها وتطويق نتائجها واحتوائها. وتمر الازمة بالمراحل الاساسية التالية وحسب تصنيفها:

١. تصنيف الازمة وفقاً لمرحلة التكوين (دورة حياة الازمة).

هناك خمس مراحل اساسية تمر بها الازمات وعلى وفق ما يأتي :

أ. الازمة في مرحلة الميلاد (النشوء).

وفي هذه المرحلة تبدأ الازمة الوليدة في الظهور لاول مرة في شكل (احساس) مبهم قلق بوجود شيء ما يلوح في الافق وينذر بخطر غريب غير محدد المعالم او الاتجاه او الحجم او المدى الذي سيصل اليه. ويرجع هذا الى اتساع نطاق المجهول في الازمة وغياب كثير من المعلومات حول اسبابها او المجالات التي ستخضع لها وتتطور اليها او ستفجر عندها وحجم هذا الانفجار.

وتتطلب هذه المرحلة من ادارة المنظمة جهوداً مبكرة للتصدي للازمة وتداعياتها المرتقبة من خلال افقاد هذه الازمة عوامل نموها ومرتكزات قوتها، ومن هذه الجهود:

٧. العمل على امتصاص قوة الدفع التي تحرك الازمة والتركيز على تفتيت هذه الازمة الى اجزاء صغيرة يسهل التعاطي معها والقضاء على آثارها.

٨. ايجاد مجالات اهتمام جديدة تغطي على الازمة المرتقبة وتصرف عنها الانظار وتحولها الى حالة هامشية ثانوية لا يلتفت اليها افراد المنظمة او المجتمع.

٩. تعميق التفاؤل والشعور بالثقة والتفاؤل والامل بمستقبل المنظمة.

١٠. التعرف على الاسباب الحقيقية للازمة وعوامل نشوءها وادارتها بفاعلية من اجل التخلص منها وضمان القضاء على تداعيات الازمة وهذه الازمة في مهدها.

ب. مرحلة النمو (الاتساع).

عندما لاينتبه متخذ القرار الى خطورة الازمة في مرحلة الميلاد. تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات هما:

١. مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الازمة تكونت معها في مرحلة الميلاد.

٢. مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الازمة وتفاعلت معها وبها. وأضافت اليها قوة دفع جديدة وقدرة على النمو والاتساع .

في هذه المرحلة لايستطيع متخذ القرار ان ينكر وجودها او تجاهلها فضلاً عن دخول اطراف جديدة الى مجال الاحساس بالازمة لان خطرها امتد اليهم او لخوفهم من نتائجها ، يطالبونه بالتدخل قبل ان تستفحل وتصل الى قمة نضجها وعنفها، وعلى متخذ القرار التدخل وعلى النحو التالي:

٣. العمل على عزل العوامل الخارجية الداعمة للازمة من خلال تحييد هذه العوامل او استقطابها او ايجاد حالة من تعارض المصالح بين هذه العوامل من جهة وتنامي الازمة من جهة اخرى.

٤. بل كل ما هو ممكن من اجل تجميد نمو الازمة وايقاف هذا النمو عند المستوى الذي وصل اليه.

٥. التركيز على علاج الازمة من خلال تصحيح حالات وعناصر الخلل وعوامل القصور التي قادت الى نشوء الازمة.

ج. مرحلة النضج.

نادراً ما تصل الازمة الى هذه المرحلة، ولكنها أحياناً ما تحدث عندما يكون متخذ القرار الاداري على درجة كبيرة من الجهل والتكبر والاستبداد برأيه وأنغلاقه على ذاته او احاطة هذه الذات بالقدسية وبحاشية من المنافقين الذين يكيلون له المديح ويصورون له اخطاءه حسنات ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة في المجتمع وتغذي الازمة النامية بقوى تدميرية لم تكن في الامكان حصول الازمة عليها وتصل بذلك الازمة الى اقصى قوتها وعنفها وتصبح السيطرة عليها عملية مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها وهنا تكون الازمة بالغة العنف، شديدة القوة تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة او المشروع الذي يعمل فيه.

د. مرحلة الانحسار والتقلص.

وتصل الازمة في هذه المرحلة عندما تتفتت بعد تحقيقها هدف التصادم العنيف. فالصدام العنيف يؤدي الى أن تفقد الازمة جزءا هاما من قوة الدفع الدافعة لها، ومن ثم تبدأ في الانحسار والتقلص، وفي بعض الازمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الازمة ويقوم باجراء التغيرات المطلوبة وتصبح الازمات في هذه الحالة كامواج البحر، والكيان الذي حدثت به الازمة يصبح عرضة لهذه الامواج الا أنها تشكل في النهاية معالم عدم الاستقرار الذي يؤدي الى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن ومن ثم فان من لاينمو ينكمش ويتقلص ويحكم عيه بالاختفاء.

هـ. مرحلة الاختفاء.

وتصل الازمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها وجزئياتها التي تنتمي اليها، ومن ثم تتلاشى مظاهرها وينتهي الاهتمام بها ويختفي الحديث عنها الا باعتبارها حدثاً تأريخياً قد انحسر وانتهى. وقد يكون هذا الانحسار دافعا لاعادة البناء والذي يتصل أساساً بعلاج هذه الاثار والنتائج ومن ثم أستعادة فاعلية الكيان وأدائه واكسابه مناعة أو خبرة التعامل مع أسباب ونتائج هذا النوع من الازمات.

٢. تصنيف الازمة وفقاً للمدة الزمنية.

وتم تصنيف الازمة وفقاً للمدة الزمنية لها وكالآتي:

أ. مرحلة ما قبل الازمة.

ويتم في هذه المرحلة التخطيط لاعداد المنظمة لمواجهة الازمات من خلال خطة زمنية لتنفيذ متطلبات الاعداد من تجهيزات، تدريب، كوارد...ألخ وبدون نجاح هذه المرحلة لن تكون المنظمة قادرة على التعامل مع الازمات.

وينبغي هذه المرحلة تسجل الملاحظات والظواهر واجراء البحوث اللازمة لدراسة الاتجاهات والمواقف التي تم من خلالها التنبؤ بالازمة، عندها تركز الادارة جهودها في هذه المرحلة على مسح البيئة وأستشعار الازمة المحتملة التي قد تنفجر في

المستقبل، وجمع المعلومات عن الازمات وتقييم درجة خطورتها، ووضع اجراءات وقائية لمنع ولادة الأزمة.

ب. مرحلة حدوث الازمة.

تبدأ هذه المرحلة مع ظهور اشارات الانذار او علامات التحذير والتي يجب ان يلتقطها فريق ادارة الازمة ليبدأ فوراً علمية التحليل والاستنتاج والتنبؤ وعرض وتقييم بدائل القرار وغير من الامر التي سبق اعدادها. ويؤدي الحدث المتسارع الى بداية الازمة ، لتصبح الانظمة والسلوكيات السابقة غير ملائمة لاحتواء الحدث المفاجئ وقد يتم معالجة الموقف بصورة خاطئة مع عدم وجود خطة استجابة للازمة وضعف شبكات الاتصال بين الادارات ومواقع العمل، ومع ذلك يتولى فريق معالجة الازمة مهمامه ويقوم بدوره في معالجة الازمة ومناقشة التفاصيل واتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية.

ج. مرحلة ما بعد الازمة .

بعد أنتهاء الازمة تأتي المرحلة الاخيرة والتي تقوم على أساس معالجة الأثار السلبية الناتجة، والاستفادة منها مستقبلاً.

اسئلة للمراجعة

س١/ هناك تصنيفات متعددة للازمة، ما الفرق بينهما؟

س٢/ ما أهم ما تتميز به الأزمة؟

س٣/ ما أهم أسباب حدوث الأزمات؟

س٤/ تختلف الازمات المالية بطبيعتها عن بقية الازمات، ما اسباب هذا الاختلاف؟

س٥/ ما هي مراحل الازمات؟ وما هي اهم مرحلة من تلك المراحل، ولماذا؟

الفصل الثاني

إدارة الأزمات

مقدمة:

عند الحديث عن مراحل الازمة يلاحظ ان الازمة يمكن اجهاضها عند اول مرحلة ان كانت الوقاية خيراً من العلاج، ولكن العجز عن اجهاضها يضع ادارة المنظمة خيارين؛ اولهما، ادارتها بفاعلية وكفاية وثانيهما، الاستسلام لها وتلقي اثارها التي قد تكون تدميرية كيان المنظمة ككل ومن هناك تتطلب الازمات ادارة حاذقة قادرة على اتخاذ القرارات الصعبة في المواجهة الصعبة وليس هذا فقط بل متطلبات اخرى تشير اليها كعدم التوتر والتفاهم الوحدة والتعاون والثقة...ألخ.

فعلى صعيد الادارة الاستيراتيجية فان ادارة الازمة تعني الاستراتيجيات والخطط والاساليب التي تتبعها المنظمات وأدارتها لمواجهة الحالات غير الاعتيادية والتي تهدد اهداف المنظمة وانشطتها.

نتعرف في هذا الفصل لادارة الأزمات متضمنا اربعة مباحث يبين المبحث الاول منه مفهوم والعوامل المؤثرة في إدارة الأزمة وتناول المبحث الثاني مراحل ادارة الازمات ، ويهتم المبحث الثالث لدور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة ن وخصص المبحث الرابع لاستراتيجية ادارة الازمة.

المبحث الاول

إدارة الأزمة : المفهوم والعوامل المؤثرة

أولا / مفهوم إدارة الأزمة

عرفت ادارة الازمة على إنها تقنية لمواجهة الحالات الطارئة والتخطيط للتعامل مع الحالات التي لايمكن تجنبها، او اجراء التحضيرات الممكن التنبؤ بها، وهذه التقنية الادارية تطبق للتعامل مع هذه الحالات عند حدوثها او قبل حدوثها لغرض التحكم في النتائج والاضرار المتتابعة التي يمكن أن تترتب على الخلل الحاصل والمؤدي الى تلك النتيجة او الضرر او الخسارة.

كما عرفت على انها طريقة السيطرة على الازمة. وقد عرفها (فنك) fink إن إدارة الأزمة يمكن اعتبارها القدرة على إزالة الكثير من المخاطر وعدم التأكد لتحقيق اكبر قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوا مايمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

ومن خلال المفاهيم السابقة لإدارة الأزمة يمكن تحديد عناصرها فيما يلي :

١. تهدف إدارة الأزمة إلى تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى .

٢. تستخدم الأسلوب العلمي والمنهجي في اتخاذ القرار .

٣.تدار الأزمة بواسطة مجموعة من القدرات الإدارية الكفوءة والمدربة تدريبا خاصا في مواجهة الأزمات

٤.استجابات إستراتيجية لمواقف الأزمات ،

٥.عملية إدارية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية التي تتجاوز الوصف الو ضيفي المعتاد للمهام الإدارية .

وهنا لابد من الاشارة الى ان هناك فرق بين ثلاث مفاهيم متداولة في الفكر الاداري تتعلق بالازمة، هي: ادارة بالازمات والادارة بالاستثناء وادارة الازمة، فادارة الازمات يقصد بها منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الاستعدادات والمعرفة والوعي والادراك والامكانيات والمهارات وانماط الادارة السائدة ، اما الادارة بالازمات فهي عملية توليد الازمات من لا شيء وافتعالها بهدف ابعاد الانظار عن المشكلات الحالية القائمة وتوجيه الانتباه الى قضايا اخرى بعيدة عن المشكلات الحقيقية التي تواجه المنظمة، والازمات المفتعلة قد تكون في مجالات التسويق او المالية او الموارد البشرية او الانتاج في حين الادارة بالاستثناء هي نظام للتعريف والاتصال يؤشر للمدير متى تبرز الحاجة فيه الى التركيز والانتباه وبالعكس يبقى صامتاً عندما لا تكون هناك حاجة للانتباه والتركيز.

وعلى هذا الأساس ومن خلال التعاريف السابقة تعرف أدارة الأزمة على أنها تقنية علمية تتضمن منهجاً علمياً ومنطقياً يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من ايجابياتها.

ثانياً/ العوامل المؤثرة في إدارة الأزمة

هناك مجموعة من العوامل التي تعيق الاكتشاف المبكر للازمة وتحول بين اصدار انذارات مبكرة تتبئ بقرب وقوع ازمة ما، ومن اهمها:

١. حجب البيانات والمعلومات والمعرفة المهمة (المتعلقة بالازمة المحتملة) عن الاطراف والافراد الذين يحتاجون اليها وتلزمهم بصورة كبيرة لاتخاذ القرارات المناسبة ولدراسة نقاط الضعف والتغلب عليها، وبذلك فان اشارات الانذار المبكر لا تصل الى هذه الاطراف والى هؤلاء الافراد.

٢. عدم قدرة المنظمة على الاستجابة المناسبة والفاعلة وفي الوقت المناسب للاخطار المحيطة والمحتملة (ومنها الازمات).

٣. وجود صورة خاطئة وقناعة غير سليمة لدى افراد المنظمة بخصوص قدرات هذه المنظمة ومناعتها ضد الازمات.

وتم تحديد اربعة عوامل رئيسة تؤثر في إدارة الأزمة وهي :

١. حجم الاخطار (الخسائر والاضرار الناجمة عن الخطر) والخطر هو الحدث الذي يقع او لا يقع وقد يكون الهي بقوة قاهرة.
٢. مدى السيطرة على البيئة من خلال الاشخاص وتدريبهم وتوفير الاجهزة المطلوبة والسرعة في المواجهة.
٣. الزمن المتوفر للتصرف واتخاذ اللازم .

٤. عدد الخيارات المتاحة .

تأثير البيئة على الأزمة:

تمثل البيئة المناخ المحيط بالأزمة، والذي يهيئ لها التربة الصالحة لنشوئها، وهذا المناخ يؤثر على الأزمة كما يلي:

١- تأثير البيئة الإقتصادية:

تؤثر البيئة الإقتصادية على الأزمة من عدة جوانب :

أ- البيئة العامة :

وهي من أكثر البيئات أهمية في تشكيل طبيعة الأزمات، فالمناخ الإقتصادي هو عامل هام في أحداث الأزمات، فكلما كان مستوى المعيشة معتدلا، كلما كانت التوترات والأزمات قليلة (والعكس صحيح).

كما أنه في حالة النشاط الإقتصادي الذي يمر بحالة رواج أو إنتعاش كانت الأزمات محدودة، لكن إذا ساد مناخ الركود والكساد، فإنه ستتواجد معه أزمات البطالة والسيولة وأزمات الإفلاس والجرائم.

ب- البيئة التنافسية:

وهي البيئة المؤسساتية المحيطة بالكيان الإداري سواء كانت:

-الكيانات المنافسة.

- الكيانات المتكاملة أماميا أو خلفيا.

-الكيانات التابعة المملوكة بالكامل أو جزئيا.

-كيانات أخرى ذات علاقة بالكيان الإداري.

٢- تأثير البيئة الإجتماعية والثقافية:

وهي تضم :

أ- البيئة الإجتماعية:

تعتبر الأزمة وليدة مجتمعها، والتفاعل المتبادل بين الأزمة والمجتمع يحكمه في الأساس الفكر السائد في المجتمع، فكلما كان متقدما وله مكانته العليا في المجتمع، كلما كانت قدرة المجتمع في تجاوز الأزمة مرتفعة، لأنها ستعمل على تقوية وزيادة روابطه وتماسكه في مواجهة أي أزمة بل تضمن مشاركة أفراده لمقاومة أي تفكك أو تصدع يهدر قدراته أو إمكانياته أو موارده .

ب- البيئة الثقافية:

إن الدين والعقيدة وثقافة الفرد والمجتمع تؤثر على آداء الأزمة، لكونها تضع قيودا على حركة الأفراد، وبالتالي معرفة الجوانب الثقافية للمجتمع يسهل بالتنبؤ بمسار الأزمة، لمعرفة الهدف العام النهائي الذي يرغب هؤلاء الأفراد الوصول إليه.

وبالتالي من الواجب أثناء إدارة الأزمة، إدراك الجوانب الثقافية المرتبطة بالأزمة والتعامل الواعي معها، نظرا للأهمية الثقافية في عمليات التأثير إذا تم الحرص على إحترام ثقافة المجتمع وأنساقه القيمية .

٣ـ تاثير البيئة السياسية والقانونية:

وهي تشمل :

أـ البيئة السياسية:

تتعلق هذه البيئة أساسا بالحقوق السياسية للمواطن، وطرق وأساليب الإنتخاب، وطرق مباشرة الحقوق، والنظام الحزبي، ومدى تطبيق النظم الديمقراطية، وشرعية النظام السياسي، ومدى الإستقرار داخل المجتمع، بالإضافة إلى مكانة الدولة وعناصر قوتها في النظام الدولي.

فالبعد السياسي قد يشكل أحيانا قيدا على قرارات فريق الأزمة، لأنه – لإعتبارات سياسية – قد تفرض إختيارات معينة قد لا تكون بالضرورة أفضل الإختيارات .

بـ البيئة القانونية:

كثيرا ما تحد القوانين ولوائح العمل من عنفوان الأزمات، وتعمل على كبتها وتحويلها من جانبها الإيجابي إلى جانبها السلبي، بالإضافة إلى مجموعة

الإجراءات والقواعد والمسارات التي يتعين أن يمر بها الأفراد من أجل الحصول على حق معين ومدى سهولتها وتعقدها، وهي بذلك تسهل أو تعقد الوصول إلى حلول الأزمة.

توجد داخل كل نوع من الكيانات الإدارية السابقة الذكر، نظم وقواعد وقيود ومحددات وإتجاهات قد تكون دافعا لمزيد من الضغط، أو عامل إمتصاص له، بحكم التفاعلات والتبادلات مع الكيان الإداري الذي يحتاج إلى يقظة إستراتيجية وذكاء، حيث أن المحيط في الوقت الراهن يتميز بالسرعة وكثافة التقلبات والتعقيد مما يجعل من عملية التأقلم عملية صعبة، خاصة عندما يتعلق الأمر بالأزمات، فهي تتطلب :

-خلق المناخ الملائم لها .

-توفير البنيات الأساسية والأدوات اللازمة.

-تقوية سلسلة العمل الداخلي.

-تحسين فرق العمل والأفراد.

المبحث الثاني

مراحل ادارة الازمات

يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل أدارة الازمة الا انها تنصب في اطار واحد لموجهة الازمة، فقد تم تحديد خمس مراحل، هي:

١. **مرحلة الشعور باحتمال حدوث الازمة:** في هذه المرحلة نجد ان الازمة ترسل سلسلة من اشارات الانذار (الاعراض) يستقبلها المديرون، ولكن قد يكون من الصعب عليهم الالتقاط الاشارات الحقيقية والهامة.
٢. **مرحلة الاستعداد والوقاية:** وتتضمن هذه المرحلة اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة ووضع خطة المواجهة، وتحديد الاساليب والاستعدادات الضرورية لتنفيذ الخطة، كما يتم تدريب الافراد والجماعات على كيفية مواجهة الازمة وذلك مع ملاحظة ان اي خطة افضل من الارتجال والعشوائية. وفي هذه المرحلة يكون التخطيط الاستراتيجي مهم جداً في محاولة تفادي وقوع الازمة كما يساعد على التنبؤ بانواع الازمات المختلفة التي قد تتعرض لها المنظمة.
٣. **مرحلة مجابهة الازمة:** وفي هذه المرحلة يتم اعداد وسائل الحد من الاضرار ومنعها من الانتشار لتشمل الاجزاء الاخرى التي لم تتأثر بعد في المنظمة، ويتوقف نجاحها في هذه المرحلة على درجة استعدادها لمواجهة الازمة وايضاص على طبيعة الازمة نفسها ومدى التعاون والتنسيق بين الاطراف المختلفة.

٤. **مرحلة استعادة التوازن والنشاط** : وتشمل هذه المرحلة اعداد وتنفيذ برامج جاهزة تم اعدادها مسبقاً واستعادة النشاط من عدة جوانب منها الاصول الملموسة والمعنوية من خلال تلك البرامج والخطط، وذلك من اجل اعادة التوازن بشكل تدريجي.

٥. **مرحلة التعلم وتقييم التجربة:** في هذه المرحلة يتم تقييم ما تم انجازه في اثناء مجابهة الازمة حتى يمكن تحسينه في المستقبل، وتوفر عملية تقييم مجابهة الازمة معلومات مفيدة من زاوية الحيلولة دون تكرار الازمة.

وهناك تصنيفات أخرى لمراحل أدارة الازمة وكالآتي:

١. **مرحلة تجنب الازمة:** يتم في هذه المرحلة تفادي وقوع الازمة من خلال توقع حدوث الازمة ويعمل المدراء على توجيه طاقات العاملين نحو المنع المباشر لحصولها، فضلاً عن جمع البيانات والمعلومات حول الظواهر المختلفة والمتوقع حدوث ازمة بسببها.

٢. **التهيؤ لادارة الازمة:** يتم الاستعداد والتهيؤ المسبق لادارة الازمة من خلال انشاء مراكز لادارتها وتوافر معلومات متكاملة واعداد فرق مدربة ونظام اتصالات سريعة واعداد خطط طوارئ وتنظيم برامج التدريب لمواجهتها اثناء وقوعها.

٣. **الاعتراف بوجود ازمة** : تعد مرحلة تحدي من قبل المديرين لاعترافهم بالازمة كحقيقة واقعة ثم ادراكهم لها والقيام بالاجراءات الضرورية (الاجتماعات، توضيح الحقائق، وحشد الامكانيات المادية والبشرية لمعالجتها).

٤. **مرحلة احتواء الازمة:** وتتطلب اتخاذ قرارات سريعة لاحتوائها وتجريدها من قواها مع تشكيل فريق عمل لمواجهتها سريعاً.

٥. **مرحلة حل الازمة:** تتطلب السرعة بالعمل لان مخاطر الازمة لاتعرف الانتظار وتأتي هذه المرحلة نتيجة لما بعد احتواء الازمة، وتعمل المنظمة بكفاءة عالية لتوجيه وتنظيم حل الازمة باستخدام الاساليب والوسائل المتاحة.

٦. **مرحلة الاستفادة من الازمة:** الفترة ما بعد التخلص من الازمة وتتميز بأعادة النظر بالازمة وإدارتها من جديد للافادة من الدروس والعبر والتجارب المتوخاة منها كعملية التقييم للخطط وتطوير نظام المعلومات والاتصالات وكذلك تطوير وتدريب فرق العمل لاكسابها المناعة والوقاية من ازمة قادمة.

المبحث الثالث

دور القيادة وطرق التعامل مع الأزمة

أولا/ قيادة الازمات

من العناصر الجوهرية في إدارة الأزمات هو وجود قيادة إدارية وذلك لانها:

١. عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه.

٢. ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

٣. تعمل القيادة الادارية لتحقيق الأهداف.

ومن أهم وسائل التأثير التي يمارسها المدراء في إدارة الأزمات :

١. تعد المكافآت عاملا مهما في تحفيز المرؤوسين على العمل بنشاط .

٢. التأثير القائم على الإكراه واستخدام المدير لسلطته لدفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق التخويف والتهديد .

٣. من خلال مايتمتع به المدير من شخصية مرنة ودراية بالنواحي الخاصة بالنشاط.

٤. من خلال تفهم المدير لخلفيات وثقافة وشخصيات مرؤوسيه ووجهات نظرهم .

٥. التأثير القائم على أساس الرشد والشرعية .

يظهر لنا جليا إن القيادة ذلك السلوك الناجم عن حصيلة التفاعل المتبادل بين القائد وإتباعه في موقف أو أزمة أو إي ظرف زماني ومكاني معين والموجه نحو تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها.

وقد يختلف بعض الباحثين في تحديد طبيعة الأزمة من حيث نوعها ، وشدتها، ومستواها لتظهر استجابات مختلفة من قبل الإفراد العاملين داخل منظماتهم وباتجاه ضغط الأزمة.

في حين يركز الآخرون على أن إدارة الأزمة تتم باستخدام أكثر من مستوى بمعنى يكون الرد جماعيا وحتى يشترك كل من المنظمة وقائدها في إدارة الأزمة ليعطي ردود أفعال متنوعة على مستوى الإفراد والجماعات والمستوى التنظيمي الذي تعرض للازمة .

وقد تؤثر الخصائص الشخصية في قدرتها على إدارة الأزمة وغالبا ماتتوافر هذه الصفات في شخصية القائد الإداري لأنه متخذ القرار ومن هذه الصفات :

١. صفات مكتسبة .
   ١. الوضع الجسماني .
   ٢. العلاقات الاجتماعية السائدة .
٢. صفات وراثية .
   ١. امتلاك خبرات لمواجهة الضغط .
   ٢. وتقدير الذات .

وهذا ما يمكن أن نلمسه في إن شخصية القائد تنعكس على المنظمة ، ومن ثم على الأزمة. إن إتباع القائد لسلوك معين حتما يشمل على أداء ورضا العاملين ليؤثر مباشرة على فعالية المنظمة واعتمادا على طبيعة الأزمة كونها فرصة أو تهديد ، وقد يلجأ المديرون وقادة المنظمات إلى تغيير سلوكهم بين مركزية ولا مركزية لإدارة الأزمة ، فهو يلجأ إلى النوع الأول عندما يكون سبب الأزمة داخليا وعندما تضعف قدرة المنظمة على السيطرة على العوامل الخارجية يلجأ فيها القائد إلى (اللامركزية) ولان الأزمة بدأت خارج المنظمة فإن القائد بحاجة إلى معلومات عن الأزمة وطبيعي إن يلجأ فيها إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية وبهذا فإن (اللامركزية) يعد أسلوبا مفضلاً لمثل هذه الحالة .

ومجموعة من السلوكيات السلبية والايجابية للقيادات الإدارية العليا التي تتعرض للازمات ومنها : .

١. **القيادة المتعامية** : تنكر وجود أية أزمة وتحاول التغطية والتعتيم على ظواهرها .
٢. **القيادة المنفصلة** : تلقي اللوم على النظام وتحاول التخلص من مسؤوليتها القيادية اتجاه الأزمة وتفوض العاملين بحرية التصرف واتخاذ القرار .
٣. **القيادة المسوفة** : تؤجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لموجهة الأزمة بشتى الذرائع المتاحة .
٤. **القيادة المستسلمة** : لأتحرك ساكناً بانتظار النهاية .
٥. **القيادة المهنية** : تتعامل مع الأزمة كواجب إداري ينبغي القيام به دون انتظار النتائج .

٦. **القيادة الخبيرة** : تتعامل مع الأزمة استناداً إلى الخبرة السابقة .

٧. **القيـادة الملهمـة** : تتعامـل مـع الأزمـة بفاعليـة وكفـاءة محفزة للإفراد علـى العمل بتنسيق متناغم وثقة مطلقة .

ومن ذلك نرى أن الكثير من المنظمات تتعرض إلى أزمات مختلفة يسلك فيها القائد أنماط وسلوكيات مختلفة ومن البديهي أن يتعامل القائد مع كل أزمة تحدث بأنماط مختلفة ، فما يصلح لإدارة أزمة قد لايصلح لازمة أخرى . وتعد الأزمة منبها لظهور أنواع مختلفة من السلوك وبالتالي استجابات مختلفة إزاء الأزمات.

إن التعاون والاحترام بين القائد والعاملين وفيما بينهم يسهل عملية احتواء الأزمة، لكي يتم التوصل إلى النمط القيادي الأمثل يمكن استخدام أكثر من نمط في الوقت نفسه.

إذ لايوجد نمطا قياديا ثابتا يتبعه القائد في جميع المواقف ، ويمكن توضيح أنواع أنماط السلوك القيادي ورؤيته للازمات في الجدول (١).

جدول (١) أنماط السلوك القيادي في الأزمات

نمط السلوك القيادي ورؤيته للازمات	
١. القائد البيروقراطي (المنسحب)	يذكر وجود الأزمات ابتداء" ، دوافع ايجابية (حب البقاء والعيش بسلام) ، دوافع سلبية (الخوف من الطرد من الوظيفة) والتهرب من صنع القرارات ورفعها إلى المستويات الأعلى يبرز تأجيل اتخاذ القرارات بنقص البيانات والمعلومات عن الأزمة ، هروبي ، دفاعي في وقت الأزمات ، لايعد

	مناسبا" لإدارة الأزمة .
٢. القائد الدكتاتوري (السلطوي)	يرى الأزمات بعدسة مكبرة ، دوافع ايجابية (حب السيطرة وممارسة السلطة)، دوافع سلبية ،(الخوف من الفشل) ، يحاول الخروج من الأزمات بسرعة ذلك لان درجة توتره في علاج الأزمة مرتفع ، يميل لاتخاذ القرارات بمفرده وبسرعة ، لديه يقظة مفرطة .
٣. القائد المجامل (المتساهل)	يتمتع بهدوء ظاهر وعجيب في أوقات الأزمات . دوافع ايجابية (التمتع بالحب والتعاون بين العاملين وبينه) ، دوافع سلبية ، (الخوف من ماتسببه الأزمات من توتر وقلق بين العاملين) ، يترك التصرف للمحيطين من حوله فرأيهم يمثل رأيه . غير قادر على اتخاذ القرارات على الرغم من كثرة البيانات .
٤ . القائد الزئبقي (المتأرجح)	يحس بالأزمات بنبض الأغلبية ، دوافع ايجابية (أقامة علاقات مع العاملين) ينفذ ما تتفق عليه الأغلبية ، دوافع سلبية ،(الخوف من فقدان مكانته حال الفشل في إدارة الأزمة) ، يعتمد أسلوب اللجان بشكل صوري لإعطاء إحساس بالديمقراطية ، عندما يزداد الضغط عليه يأخذ برأي العاملين القريبين منه .
٥ . قائد الفريق	يهتم بتشخيص الأزمة ودرجة شدتها والسيطرة عليها بالوقت المناسب ، دوافع ايجابية(تقدير واحترام العاملين) ، دوافع سلبية ، (الخوف من فقدان ثقة الآخرين) ، ينظر للازمات فرصة لتحسين الأوضاع ، يحتفظ برباطة جأشه في الأزمات لثقته بنفسه وبالآخرين من حوله ، يتخذ القرارات بمشاركة العاملين ، يخطط لكي لاتتكرر الأزمة ، ينشئ فريقا" لإدارة

	الأزمات ، يطور نفسه ذاتيا"

مما تقدم يمكن القول إن النمط القيادي الذي يهتم بالعمل والعاملين يعد نمطاً مناسباً لإدارة الأزمات .

ثانيا / طرق التعامل مع الأزمة

هناك العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع الأزمة منها:

١ . إنكار الأزمة:

يتم فيها التعتيم الإعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها وعدم الاعتراف بوجود أى خلل فى الكيان مع الادعاء بسلامة كل شيء إذا ما تسربت بعض الأنباء عن الأزمة.

مثال أزمة الركود والسيولة التى واجهة الاقتصاد المصرى.

٢ . كبت الأزمة:

يتم فيها استخدام العنف والقوة لتدمير العناصر الأولية للأزمة وبشكل عام، وعدم الاستجابة لأية ضغوط وذلك حتى لا تتصاعد الأزمة وتظهر للعديد من الأفراد، والتحرك هنا يكون سريعا ومباشرا والتعامل مع كل المشتبه فيهم لإحداث الأزمة

والقضاء عليهم فوراً. كتدخل الجيش الصينى لسحق انتفاضة الطلبة فى الميدان السماوى.

٣ . إخماد الأزمة:

يتم فيها استخدام العنف البالغ والتعامل الصريح عن طريق الصدام العلنى مع كل القوة المؤثرة على الأزمة مع تصنيفيتها بدون مراعاة لأى أحاسيس أو مشاعر أو قيم، ويتم اللجوء لهذه الطريقة إذا ما وصلت الأزمة لمرحلة التهديد الخطير

والمباشر للعيان وأنه فى حالة استمرارها سينهار هذا الكيان ويجب المحافظة عليه

حتى يمكن الحفاظ على الحياة.

مثال مواجهة الجيش الصهيوني للانتفاضة الفلسطينية.

٤ . بخس الأزمة:

ويتم فيها التقليل من شأن الأزمة ومن تأثيرها ومن نتائجها, ولكن يتعين أولا الاعتراف بالأزمة كحدث تم فعلاً ولكن غير مهم قليل الشأن سيتم التعامل معه

بالأساليب المناسبة للقضاء عليه حتى يستعيد الكيان توازنه واتساقه وأداء عناصره بشكل سليم.

٥ . تنفيس الأزمة:

ويتم فيها إخراج ما نفوس مصادر الأزمة من غليان للحد من انفجارها ولإستخدام هذه الطريقة شروط:

- دراسة الأزمة دراسة مستفيضة ومتعمقة.
- دراسة قوى الضغط على الأزمة.
- معرفة أطراف العلاقات وما هى المصالح والحقوق.
- دراسة تصارع المصالح وتصارع الحقوق.
- إيجاد وسائل التنفيس المناسبة التى تستغرق الجهد فتضعف قوى الأزمة الرئيسية وتتفتت.

٦. تمييع الأزمة:

يتم ذلك من خلال تشكيل لجان (أساسية – فرعية – منبثقة) لبحث الأزمة ومعرفة من هم الذين أدوا إلى وجودها ومن ثم التعامل معهم، وعادة ما تأخذ اللجان فترة

مناسبة من الزمن حيث تجتمع وتؤجل اجتماعتها مرات ومرات حتى ينسى الجميع الأزمة وأسبابها.

٧. تفتيت الأزمة:

يتم فيها تفتيت قوى الأزمة إلى جزيئات يسهل التعامل معها منفردة مع اعطاء كل جزئ بدائل مختلفة تستوعب كل جهوده وتقلل من خطورته ويتم التفتيت على ثلاث مراحل: **مرحلة الصدام:** حيث يتم مواجهة الأزمة بعنف ومن خلال هذا الاصطدام يتحدد مدى تماسك هذه القوى ومقدار استعداد كل منها للاستمرار فى الصدام وتحمل تكلفته ومدى تراجع بعضها أو استعداده للتراجع. مرحلة إعطاء البدائل حيث يتم إعطاء كل فريق من قوى الأزمة بعد تفتيت جهودهم بدائل مختلفة ومتشعبة ومتفرقة, ومن ثم يسهل التعامل مع كل فريق على حدة وبالطريقة الملائمة لمن يدير الأزمة. **مرحلة التفاوض مع كل فريق:** حيث يتم استقطاب وامتصاص وابتلاع وإذابة كل فريق على حدة عن طريق التفاوض معه من خلال رؤية علمية شاملة.

٨. عزل قوى الأزمة:

يتم فيها معرفة قوى الأزمة والمؤثر فى أحداثها ومن الذى يقوم بتصعيدها حتى إذا ما تم عزله عن الأزمة حدث خلل وعدم توازن لها وانتهت أو على الأقل تم التقليل من شأنها حتى يتم اختيار طريقة أخرى مناسبة لها تقل حدة عن الأولى فى حالة

استمرار وجود هذه القوى. ويتم عزل القوى بالتدريج أولا عزل القوى الصانعة للأزمة ثم القوى المؤيدة تليها القوى المهتمة.

٩ . احتواء الأزمة:

ويتم فيها محاصرة الأزمة وحصرها فى نطاق ضيق ومحدود وتجميدها عند المرحلة التى وصلت إليها مع استيعاب الضغوط المولدة لها فى نفس الوقت لإفقادها قوتها. كالأزمات العمالية من إضرابات واعتصامات وأعمال شغب من حيث إبداء التفهم والإنصات الجيد لقيادات الأزمة ومطالبتهم بتقديم مطالبهم ثم مطالبتهم بتوحيد رغباتهم ثم مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.

١٠. تدمير الأزمة ذاتيا:

ويتم ذلك عن طريق تفجير الأزمة من الداخل مع المواجهة المباشرة أيضاً، ويتم اللجوء إليها فى خالة غياب كامل عن المعلومات أو فى حالة معرفة كاملة ولكن لا مفر من الصدام. ويتم ذلك عن طريق:

- ضرب المناطق الضعيفة للأزمة حتى تتداعى أعمدتها وتفقد قوتها.

- استقطاب بعض العناصر القوية ذات التأثير على قوى الأزمة وإيجاد صراع بين مؤيدى هذه العناصر وبين باقى العناصر التى لا تزال متمسكة بتيار الأزمة مما يمزق الأزمة ويجعل هناك خلل متسعا فيها.

- تصفية العناصر القائدة للأزمة عن طريق تجريمها وإفقادها مصداقيتها ونزاهتها.
- إيجاد قادة جدد وزعماء أكثر اعتدالا وتفهما واستعداد لتولى قيادة الأزمة.

١١. تحويل مسار الأزمة:

وتستخدم فى حالة الأزمات بالغة العنف والخسارة والتى لا يمكن وقف تصاعدها أو التعامل مع قوة الدفع المولدة لضغوطها ويمكن تحويل مساره والاستفادة من قوى الأزمة وقائدها بتحويله إلى شخص إيجابي ينتمي إلى من قام مسبقاً بالتمرد عليه. مثال عن اكتشاف أمريكا فيرس كمبيوتر استطاع أن يدمر العديد من الحاسبات وكان سبب الأزمة شاب متخصصاً فى هذا الأمر مما دفعها إلى عدم محاكمته ولكن طالبته بإعداد برامج مانعة ضد اختراق فيروس الكومبيوتر لأجهزتها وفى نفس الوقت استخدام هذا الشاب لإنتاج فيروسات ضد أجهزة الدول المعادية لها إذا لزم الأمر.

١٢. تصعيد الأزمة:

وتستخدم عندما يجد الفرد نفسه أمام حالة غير واضحة المعالم وحتى يتم حل الأزمة لابد من تصعيدها بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة الفصل فى حل الأزمة.

١٣. الوفرة الوهمية:

يتم إيجاد انطباع وهمى لدى الجماهير بأن هناك وفرة فى الشئ محل الأزمة. وذلك لوقف الفزع والهلع التى تصيب متضررى الأزمة كالأزمات التموينية وأزمات السيولة فى البنوك.

١٤. الاحتياطى الوقائى:

ويتم هنا الاستناد إلى نظرية حد الأمان حتى يستلزم معرفة المناطق الضعيفة التى يمكن للأزمة أن تخترقها ومن ثم إعداد احتياطى تعبوى وقائى يمثل حاجزا وقائيا لمواجهة أى أختراق.

١٥. المشاركة الحقيقية فى التشخيص والعلاج:

يتم استخدامها عندما تتصل الأزمة بالأفراد والبشر عموماً وتستخدم فى المجتمعات الراقية التى تتبع الشوى والديمقراطية بحرية وفى نفس الوقت يملك مدير أو قائد الأزمة حب الأفراد له واقتناعهم به ومن ثم فإنه يطلب مشاركة الرأى فى التعامل مع الأزمة التى يواحهها ويتم هنا الإفصاح عن الأزمة وعن مداها وعن خطورتها وعن الخطوات التى اتخذت فى سبيل التعامل معها وما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة والمتفق عليها ودور كل مشارك فى الخطة ومن ثم القضاء على الأزمة.

المبحث الرابع

أستراتيجية أدارة الأزمة

ترتكز عناصر أدارة الأزمة الناجحة على:

١. الأستجابة الفورية والسريعة الى الأزمة .
٢. دفق متواصل وصريح من المعلومات .
٣. رسائل صادقة تلك التي تكون متسقة المحتوى .
٤. عرض الشفقة ، أي التعامل الأنساني مع الضحايا .
٥. تركيز المتحدث الرسمي المتدرب بشخص واحد وتحديد وظيفته .

فعناصر استراتيجية الأستجابة للأزمة أو ادارة الأزمة هما: تقديم المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالأزمة الى المنتفعين، الى جانب الشفقة مع الضحايا، ويمكن اعادة صياغة عناصر ادارة الأزمة كما يأتي:

٨. الأزمة الأعلامية و تتعلق بالأتصالات خلال الأزمة و ترتبط بالجانب المعلوماتي .
٩. الأزمة السايكلوجية التي تتصل بالبعد الأنساني للأزمة لاسيما وأن السلوك يتقدم على الأتصال .
١٠. ولأن الأزمة دالة للسرعة ، ينبغي أن تكون الأستجابة فنياً واعلامياً وسايكولوجياً صحيحة وسريعة واستثنائية منذ البداية . وذلك من أجل السيطرة على غضب الضحايا وتقليل الشعور السلبي وتخفيض الحاجة الى

تغطيـة اعلاميـة واسـعة ، ومـن ثـم تخفـيض حـدتي الأزمتـين الأعلاميـة والسايكولوجية.ويعرض الجدول (٢) مراحل صناعة الازمة .

الجدول (2) مراحل صناعة الأزمة و أدارتها

المراحل	صناعة الأزمة	أدارة الأزمة
الأولى	الأعـداد لمـيلاد الأزمـة : تهيئـة المسـرح والمنـاخ لأفتعـال ونمـو الأزمـة ، وتشـويه الحقائق ، وكسب المؤيدين .	تجنـب الأزمـة : السـرية والحـذر والسـرعة فـي التعامل مع الموقف ، وتقليل المخاطر .
الثانية	أنماء وتصعيد الأزمة : تعبئة فاعلة، وحشد القوى المعادية، وزيادة الضغط الأزموي ، وتوسيع نطاق المواجهة .	الأعـداد لأدارة الأزمـة : الأسـتعداد لمواجهـة الظـروف التـي لا يمكـن فيهـا منـع وقـوع الأزمـة بوضـع خطـط تفصـيلية للطـوارىء ، وأتصـالات متقدمة، وشبكة علاقات ، وفرق مدربة .
الثالثة	المواجهـة الحـادة والعنيفـة : أختيـار توقيـت ومكـان ومجـال غيـر مناسـب لتحطـيم الخصم .	الأعتـراف بوجـود أزمـة : الأرتكـاز علـى الثقـة والتفاهم الصريح في التعامل مع الزبائن ، ولابد من مستشاريين من داخل وخارج المنظمة .
الرابعة	السـيطرة علـى الخصـم وأسـتبدال أهدافـه وربطه بعلاقات تبعية .	أحتـواء الأزمـة : وذلـك بأتخـاذ قـرارات صـعبة وسـريعة لتصـحيح الموقـف بسـرعة. وتغـدو المصـداقية أهـم مـن الموقـف القـانوني السـليم ، نتيجة قلة المعلومات ، لذا اعلن بوضوح جميع الحقائق التي تعرفها .

الخامسة	أستيعاب قوى الرفض وأتاحة الفرصة للقوى المؤيدة للسيطرة، مع القيام بحملة أعلامية مخططة .	تسوية الأزمة : لن تنتظر الأزمة، وتغدو السرعة في هذه المرحلة في غاية الأهمية وذلك بتغيير المسار واتباع استرتيجيات جديدة فاعلة لأستعادة صورة المنظمة وزبائنها.
السادسة	أبتزاز الخصم : جني المكاسب وأجبار الخصم على الأمتناع عن تهديد مصالح الطرف الأخر وأقناعه بالعمل لصالحه .	الأستفادة من الأزمة : توفر الأزمات قدرا" هائلا" من الخبرات التي تترك اثرا" عميقا" في المنظمة ، تستوضح مستوى القيادة فيها وأهميتها . وتتلخص الخبرة في "كن صادقا" وقل الحق وبسرعة" .

ادارة الأزمة االسايكولوجية:

وتنشأ من التأثيرات السايكولوجية الناجمة عن الأزمات والكوارث والعنف وما تخلفه من تدمير للممتلكات والبنى التحتية وفقدان العائلة . ويقترح تكوين مجموعات خاصة عالية الكفاءة للتدخل السريع (45-75 دقيقة من بدء الأزمة)، وتصمم هذه المجموعات للتخفيف من حدة وآثار ونتائج الأزمات ، ويمكن أن تستمر عدة أيام لاسيما عند الحاجة الى المتابعة ، وذلك بأعتماد أنموذجاً يتكون من اربعة مراحل وكما يأتي :-

المرحلة الأولى :- تجميع الضحايا في مجموعات كبيرة (10-300 فرد) الذين تعرضوا الى أزمة مشتركة من أجل اعادة تأسيس الأحساس بالجماعة ، كضرورة أساسية في اعادة البناء واستعادة النشاط – Recovery- .

المرحلـة الثأنيـة:- اسـتخدام المصـادر الأكثـر ملائمـة ومصـداقية وذات سـلطة، لتوضـيح الحقـائق المتعلقـة بالأزمـة ، وبـدون اختـراق للسرية ، وأن يستلم الضـحايا المعلومـات الواقعيـة عـن الأزمـة للتغلـب علـى الشـائعات الهدامـة والقلـق المتوقـع ، وأعادة الأحساس بالسيطرة لدى الضحايا. ويساعد اختيار المتحدث المحترم العالي المصـداقية فـي تعزيـز فاعليـة الرسـالة المدركـة ، وفـي زيـادة الأطمئنـان للأجـراءات المتخذة والدعم المقدم .

المرحلـة الثالثـة :- تـوفير أخصـائيين ذوو مصـداقية فـي العنايـة الصـحية ، لمناقشـة معظـم ردود الأفعـال العامـة، ومنهـا الأشـارات المشـتركة والعلامـات العارضـة للأسـى والغضـب ، والأجهاد والشعور بالذنب والمسؤولية بين الناجيين عن الذين تم فقدهم.

المرحلـة الرابعـة :- مناقشـة اسـتراتيجيات العنايـة بالـذات- Self-Care - والتعامـل الشخصـي ، والتـي تكـون ذات قيمـة كبيـرة فـي تخفيـف حـدة ردود الأفعـال للأزمـة ، كذلك مناقشة استراتيجيات ادارة الأجهاد -Stress Management- على أن تكون عمليـة وبسـيطة ، وتقـديم المـوارد اللازمـة مـن المجتمـع والمنظمـة لتسـهيل عمليـة استعادة النشاط.

ادارة الأزمة الأعلامية :

يترافق مع الأزمـة نقص وتشويه وتشويش في المعلومات وفـي نقلها نتيجة لغياب المعلومـات الموثوقـة بشـأن الأزمـة ، لاسيما وأن أزمـات المنظمـة هـي سبق صـحفي أفضـل من أنجازاتها ، لـذا فـأن العلاقـة بين المنظمـة ووسـائل الأعـلام تكـون حرجـة أثناء الأزمة، ويمكن التغلب على الأزمة الأعلامية كما يأتي :

١.قول الحقيقة : أهمية تقديم المعلومات المتوافرة بصدق وصراحة وفوراً لتخفيف موجة الذعر وتخفيض حجم التفسيرات الخاطئة للحادث عندما تكون المنظمة بطيئة الأستجابة ، أو تلجأ الى التعميم الأعلامي، مما يؤدي الى فقدان الثقة وأنتشار الشائعات وأرتفاع مستوى عدم التأكد، وتستمر تغذية دورة الشائعات كلما أستمر غياب المعلومات الدقيقة، وعندها يكون من الصعب نجاح الأتصالات .

٢.عقد اللقاءات العامة والأجتماعات، والأتصال بوسائل الأعلام وتقديم وتقييم الحقائق الواقعية التي لامجال لأنكارها .

٣.أرسال رسائل صادقة بدفق متواصل ومتماسك ومتسق من المعلومات الدقيقة والواضحة الى الجمهور الرئيسي لاعطاء صورة الى المنتفعين بأن المنظمة ستتمكن من مواجهة الأزمة.

٤.تعيين متحدث رسمي متدرب .

٥.أتاحة الفرصة للاعلام وأصحاب المصالح والضحايا للاتصال بالمنظمة عبر الهاتف والبريد الألكتروني والتعامل مع أسئلتهم وأستفساراتهم بأيجابية لاعادة بناء الثقة .

كما يمكن وضع سبعة أبعاد لادارة الأتصالات في الأزمة ولأدارة الأزمة بشكل عام:

أ. العمليات: ويرتكز على استعادة الثقة وأعادة بناء العلاقات مع الضحايا ، وتخفيض مستوى التغطية الأعلامية للحدث حينما يكون سلوك وموقف المنظمة يتماشى مع توقعات المجتمع، يشمل هذا البعد سبعة أبعاد فرعية هي: الصراحة، والتفسير، والتصريح، والندم، والأستشارة، والألتزام، والتعويض.

ب. ادارة الضحية: يتصل هذا البعد بمعرفة توقعات الضحايا والتعامل معها بأيجابية ، والا ستكون ادعاءات الضحايا تستحق الأهتمام عند مناشدتهم وسائل الأعلام .

ج. الثقة والمصداقية: اذ ينبغي اعتماد سلوكيات لبناء الثقة وتقليل الخوف وترسيخ المصداقية التي تستند الى السلوك السابق للمنظمة والذي يستخدم في التنبؤ بسلوك المنظمة المستقبلي .

ومن اهم السلوكيات التي تظهر المصداقية هي:

١. تهيأ للتحدث بشكل علني.
٢. توفير معلومات متقدمة.
٣. اصغي جيدا وتكلم بلغة واضحة.
٤. اشرح المشكلات والتغيرات بسرعة وبرهن أنك سمعت الأخرين وغير خططك.
٥. دوام على الأتصال وتعاون مع الأعلام ، واعترف بأن الضحايا والعاملين هم الذين يمتلكون الأسبقية الأعلى.
٦. المشاركة الطوعية للضحايا في عملية اتخاذ القرار .

د. السلوك: ويتضمن اعداد خطط جيدة تنفذ مباشرة بعد الأزمة ، تستهدف التقليل من أنماط السلوك السلبي الذي يحدث في الأزمات والذي يعيق أعادة بناء وحماية السمعة والثقة والمصداقية ، كالتكبر والعجرفة والتهرب من تحمل المسؤولية ، وعدم الأتصال بالجمهور والضحايا ، وتخفيض مستوى حاجات الضحية .

هـ. التوقع المهني: ويقصد به مقارنة سلوكيات وأفعال مهني العلاقات العامة في المنظمة، مع معايير مهنية وأخلاقية توضع استناداً الى الصناعة التي تتواجد فيها المنظمة تعكس توقعات المجتمع، وتكون قاعدة اساسية لتحديد الأضراروالتعويضات.

و. البعد الأخلاقي: يقيم الضحايا أداء المنظمة أخلاقياً، أذ من المتوقع أن تعمل المنظمات بواعز اخلاقي يعزز توقعات الضحايا والمجتمع ويجيب عن الأسئلة المباشرة والصعبة علناً وفوراً بما ينسجم مع تللك التوقعات .

ز. الدروس المستخلصة: لايمكن تجنب أغلب الأزمات، لذا فأن تنفيذ الأستجابة للأزمة وكيفية معالجتها تمثل دروساً للتعلم من الأخطاء والفشل والنجاح كذلك، من أجل التنبأ أو تخفيض احتمالية حدوث مواقف مشابهة . ولأن الذاكرة المنظمية قصيرة الأمد فأن المنظمة يمكن أن تتعلم من تذكر أخطائها ، كما يمثل التحدث علنا" عن الأخطاء والدروس المستخلصة خطوة أساسية صوب الحصول على مسامحة الجمهور المعني.

وتعتمد الأستجابة الفاعلة التي تعقب الأزمة مباشرة في الساعات أو الأيام الأولى على مرونة وسرعة أستجابة المواطنيين ، والجهات التنفيذية ، والقيادة المسؤولة . وتعد القدرة السريعة على أستعادة النشاط خاصية أساسية للنظام السليم ترتكز على الصحة الأجتماعية ممثلة بالموارد والتجربة والجودة المنظمية وفي الأتي أستراتيجيات تعزيز المرونة الأجتماعية:

١. تحديد وتدريب أفراد يمثلون المستجيبون الأوائل لأجل تولي المبادرة بطريقة مستقلة وفاعلة في الظروف الصعبة عند أنهيار الهياكل القيادية ، وأن ترتكز قراراتهم على قيم جوهرية .
٢. تطوير خطة مستمرة تساعد المنظمات على أنشاء مراكز عمليات في موقع خارجي مدعم بتقانة المعلومات، مع التشجيع على الأستجابة الأولية في ظل تغطية أعلامية أيجابية .
٣. العمل مع الهيئات المحلية وبمشاركة الحكومة ومنظمات الأعمال والمواطنين والأعلام بما يسهل أستجابة الجماعة أو المجتمع العفوية للأزمة .
٤. التخطيط والتدريب المستمر والشمولي على سيناريوهات ذات حلول ممكنة وبمشاركة الشركاء المحتملين في منطقة محتملة .
٥. العمل مع القطاع العام والخاص على أصلاح الأضرار .
٦. التدريب على ومحاكاة خطط الطوارىء للمنظمات الخاصة والعامة وبشكل نظامي لتعزيز الفهم والثقة المتبدلة وبمكن أن تنفذ داخليا" أو بالأستعانة بمنظمات خارجية .
٧. تدريب قادة المنظمات والقادة السياسيين على السلوك المرن أوقات الأزمات .

وينبغي تضمين أي استراتيجية المنهج الأسلامي للرسول الأعظم (ص) في أدارة الأزمات ، ويمكن تحديد أهم ملامح استراتيجية ادارة الأزمات في المنظور الأسلامي وبإستعارة أنموذج في كل من الأتي:

٨. تجنب الأزمة : وذلك بالعمل الصالح ، ومنه الصلاة والصبر ، بقوله تعالى : " يا أيها الذين آمنوا استعينوا بالصبر والصلاة إن الله مع الصابرين (153) ولا تقولوا لمن يقتل في سبيل الله أموات بل أحياء ولكن لا تشعرون (154) ولنبلونكم بشيء من الخوف والجوع ونقص من الأموال والأنفس والثمرات وبشر الصابرين (155) الذين إذا أصابتهم مصيبة قالوا إنا لله وإنا إليه راجعون (156) أولئك عليهم صلوات من ربهم ورحمة وأولئك هم المهتدون] (البقرة: 153– 157) . وقد خلَّد (الله تعالى) حال أمة أمنت، فأستبدل هلاكها برحمة منه ، "فَلَوْلَا كَانَتْ قَرْيَةٌ آَمَنَتْ فَنَفَعَهَا إِيمَانُهَا إِلَّا قَوْمَ يُونُسَ لَمَّا آَمَنُوا كَشَفْنَا عَنْهُمْ عَذَابَ الْخِزْيِ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَمَتَّعْنَاهُمْ إِلَى حِينٍ. (يونس:98)

٩. الأعداد لأدارة الأزمة : المراقبة الدقيقة للأمور المحيطة والإعداد الجيد بحذر وسرية ، قال تعالى " وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم وآخرين من دونهم لا تعلمونهم الله يعلمهم " (الأنفال : 60) . وأهمية الأستعانة بالمؤمنين ، قال تعالى " يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا الكافرين أولياء من دون المؤمنين أتريدون أن تجعلوا لله عليكم سلطانا مبينا " (النساء :144) . أضافة الى وحدة الصف " إن الله يحب الذين يقاتلون في سبيله صفا كأنهم بنيان مرصوص **"** (الصف : 4) .

١٠. الأعتراف بوجود أزمة : وأن سبب الأزمة يعود الى الفرد ذاته أو الكيان الأجتماعي الذي ينتمي اليه ، وفي ذلك يقول الخالق سبحانه وتعالى " ذَلِكَ

بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ" (الأنفال:53) ، وقوله عز من قال "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ (7) وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة: 7– 8) . مع التأكيد على استمرار العمل الأيجابي الصالح أثناء الأزمة عند توفر الأمكانية ، للثقة اللا متناهية بقدرة وخيرة الله عز وجل ، وفي هذا يقول رسولنا الكريم في حديث شريف " ان قامت الساعة وبيد أحدكم فسيلة فأن أستطاع أن لا يقوم حتى يغرسها فليفعل " .

١١. أحتواء الأزمة : ينبغي التعرف على ماهية الأزمة وتحديد معالمها ، وتشخيص أسبابها بدقة والعوامل المحيطة بها والمغذية لأستمرارها ، من أجل تحيد فهم عميق ومتكامل عن الأزمة . وتبرز هنا ضرورة الشورى لتحديد الخيارات المتاحة وأختيار أنسبها بعد توحيد الرأي، يقول تعالى " وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله " (آل عمران : 159) ، والصبر والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة للعمل على حل الأزمات، وقد قال تعالى : " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان " (المائدة : 2). أذ يمثل التعاون قاعدة أجتماعية أساسية لحفظ أنظمة مجموعات الكائنات الحية المختلفة .

١٢. تسوية الأزمة : وتبدأ بالأستعانة بعد (الله عز وجل) بالقائد القوي الأمين ، يقول تعالى " إن خير من استأجرت القوي الأمين " (القصص : 26) . ونصرة الحق في قوله تعالى "ولينصرن الله من ينصره إن الله لقوي عزيز " (الحج : 40) ، والتوكل على (الله سبحانه وتعالى) ، " فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (آل عمران:159) ، ثم الثبات وذكر الله

كثيرا" ." فإن مع العسر يسرا (5) إن مع العسر يسرا " (الشرح :5–6).
عليه لابد من الأمل مقرونا" بالعزم والعمل مع أستنهاض الهمم .

١٣. الأستفادة من الأزمة : تمثل التجارب المتراكمة دروسا" غنية لعدم الوقوع في نفس الأخطاء، ويشدد النبي الكريم (ص) على أهمية أن (لا يلدغ المؤمن من جرح مرتين) ، وأن لا يمر بذات الأزمة أكثر من مرة ، ويبقى الأستغفار حصن الأمان الأساسي لتجنب الأزمات مستقبلا" بقوله تعالى " وما كان الله ليُعذِّبهم وأنت فيهم (32) وما كان الله ليعذّبهم وهم يستغفرون" (الأنفال: 32-33)، وقول رسول الله (ص) " من أكثر من الإستغفار جعل الله له من كل هم مخرجا ومن كل ضيقاً مخرجا ". مع أهمية الحذر والمراقبة المستمرة للخصوم.

كما يشترط في أدارة الأزمة من وجهه نظر الشريعة الأسلامية عدة أمور منها:

١. أن يكون مرجع أدارة الأزمة نابع من كتاب الله وسنة رسوله (ص) .

٢. الأستعانة والتوكل على الله سبحانه وتعالى والثقة به والثقة النفس .

٣. الأبتكار والأبداع بما يثير الحماس والدافعية.

٤. أختيار بديل حل الأزمة بما يحقق مصلحة البلد والفريق .

٥. الصبر والثبات والتفاؤل.

٦. التمسك بالقيم والمثل والأخلاق والسلوكيات الحسنه التي لم يبتعد عنها الرسول (ص) وقت الأزمات.

٧. الشجاعة لأعضاء وقائد فريق أدارة الأزمة .

٨. التجانس والتعاون بين الأفراد داخل فريق الأزمة.

أسئلة للمراجعة

س١/ كيف تتم ادارة الازمة، وما هي متطلبات ادارة الازمة؟

س٢/ ما هو الفرق بين ادارة الازمة والادارة بالازمات والادارة بالاستثناء؟

س٣/ ما هي اهم العوامل المؤثرة في ادارة الازمة؟

س٤/ ما هو دور القيادة في ادارة الازمة؟

س٥/ هل هناك تأثير لصفات القيادة في ادارة الازمة؟

الفصل الثالث

دور نظام المعلومات في ادارة الازمة

مقدمة:

من اجل الحصول على المعلومات لابد من معالجة البيانات بشكل دقيق وتوقيت سليم من اجل ان تصبح هذه البيانات عبارة عن معلومات نافعة تذهب الى مراكز اتخاذ القرار من اجل اتخاذ قرار بشانها وهذا يتم في الضروف الاعتيادية اما في حالة الازمات فمن باب اولى يجب الاعتماد على المعلومات الدقيقة من اجل التخلص من الازمات ومعالجتها.

ينصب هذا الفصل على توضيح دور نظم المعلومات في إدارة الأزمة متكونا من ثلاثة مباحث يتناول الاول مفهوم نظام المعلومات الازمة واهميته ، ويشخص المبحث الثاني دور نظام المعلومات في درء وادارة الازمات ، ويعلق المبحث الثالث لاهم الدراسات المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بنظم المعلومات..

المبحث الاول

مفهوم نظام معلومات الازمة واهميته

يشكل نظام المعلومات عاملاً اساسياً من العوامل المؤثرة في ادارة الازمات بشكل عام وعلى عملية صياغة الاستراتيجية وصنع القرار وتنفيذه بشكل خاص، وقبل الدخول في موضوع دور المعلومات في ادارة الازمات فينبغي التطرق الى ان الازمة يجب ان ينظر اليها على انها نظام يتكون من مدخلات وعملية التشغيل ومخرجات وكما موضح في الشكل (١).

شكل (١) الأزمة كنظام

الأزمة كنظام

مدخلات

(ما هي العوامل والأسباب التي سببت الأزمة)

إشاعات
معلومات
أهداف متضاربة

أفكار
ظروف
بشر

عملية تشغيل

(كيفية تفاعل العوامل والأسباب)

مخرجات

(نتائج الأزمة)

نتائج مؤكدة وأخرى غير مؤكدة
نتائج دائمة وأخرى غير دائمة

نتائج رئيسة وأخرى غير رئيسة
نتائج يمكن السيطرة عليها وأخرى لا يمكن

إنّ استخدام نظام المعلومات في المنظمة التي يراها مناسبة للتعامل مع الأزمات يرتبط بالظروف الموضوعية الداخلية والخارجية وبالامكانات المتاحة والمعلومات المطلوبة وبالسمات الشخصية للقيادة المسؤولة عن إدارة الأزمة وان اختيار نظام المعلومات المناسبة يبين مدى كفاءته في التعامل معها خصوصاً من خلال توفير المعلومات الملائمة وبالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار بشأنها.

تجسد استراتيجية نظام المعلومات مظاهر القوة والفاعلية في جميع مراحل إدارة الأزمات كونها يتم استخدامها كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وذلك من خلال ما توفره من معلومات ضرورية لاتخاذ القرارات الصحيحة. ويلاحظ أن أنظمة المعلومات تستخدم عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع الأزمات التي تتميز بكونها متنوعة ومتباينة أيضاً وترتبط بمستوى الأزمة وطبيعتها ومضمونها تستهدف حماية المصالح الأساسية للمنظمة اعتماداً على ما توفره من معلومات مهمة وضرورية عن تلك الأزمات ذلك ان للمعلومات دور جوهري تستطيع المنظمة من خلاله تطبيق استراتيجيات المنافسة التي تناسبها كما في نموذج (Porter) كاستراتجيات خفض التكاليف والتميز أو التركيز إضافة إلى استراتيجية الابتكار أو تطوير التحالفات واستراتيجية النمو.

يستند النجاح في درء وادارة الازمات بكافة انواعها و مختلف مستوياتها على مجموعة من الدعائم الرئيسة.. يأتي في مقدمتها **المعلومات** التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والاجراءات المتخذة بجميع مراحل الازمة. وقد اكدت التجارب الانسانية بمختلف عصور التاريخ على ان غياب المعلومات او نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيس في اتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي الى الفشل والهزيمة عند ادارة اي من الصراعات وضياع الحقوق في اي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ اي من المشروعات، اما في عالم اليوم الذي بات يطلق عليه عصر المعلومات والاتصالات اصبحت المعلومات تشكل عالماً قائماً بذاته بعد ان صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة وتطوراتها وصعود مكانتها في حسابات القوة للدولة. مع ما تتمتع به من قيمة نسبية سيما ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الاهداف وصنع السياسات واستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات سواء التي تواجه الامن القومي للدولة في دوائره المختلفة او التي تتعرض انشطة مختلف المنظمات.

ان نظام معلومات الازمة هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها حيث تقوم بجمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وقت الحاجة وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وبالكم والنوع المناسب ايضاً.

ويمكن تلخيص اهمية المعلومات بالنقاط التالية:

١. تعد العنصر الاساسي في صنع واتخاذ القرار المناسب وحل المشكلات.
٢. تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني والعالمي.
٣. لها دور في اثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنلوجيا.
٤. لها اهمية في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية والثقافية والصحية.. الخ.
٥. ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
٦. ضمان مقومات القرارات السلمية في جميع القطاعات.
٧. الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الانشطة الفنية في الانتاج والخدمات.
٨. تنمية قدرة المجتمع على الافادة من المعلومات المتاحة.
٩. ترشيد تنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ماهو متاح من المعلومات.
١٠- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي (الزراعي) كان الاعتماد على المواد الاولية والطاقة الطبيعية مثل الريح والماء والحيوانات والاكهرباء والفحم والطاقة .. الخ.

حيث إن توفر نظام معلومات في الأزمة هو ذات أهمية عالية لإدارة الأزمة بفاعلية لأنه يعود بفوائد عديدة منها:

١.الاستجابة السريعة والمرنة للإحداث والمفاجآت في موقف الأزمة .

٢.التغلب على عامل ضيق الوقت والخطر ونقص المعلومات حتى لاتنفجر الأزمة.

٣.محاولة السيطرة على موقف الأزمة بأقل الخسائر وترشيد وتنسيق ما يبذل من جهود في التعامل مع الأزمة .

٤.ضمان صحة اتخاذ القرار في الوقت المناسب .

إما بالنسبة لإدارة الأزمات فقد تزايدت اهمية استخدام نظم المعلومات في المرحلة الاخيرة للاسباب التالية:

١. ازدياد الدور الكبير للمعرفة في المرحلة الراهنة.

٢. تعقيد الازمات وتداخل العوامل المؤدية اليها.

٣. الازدياد في التخصص في المجتمع.

٤. ازياد درجة التغيير في المجتمع.

٥. الاتساع الجغرافي للاطار الذي يمكن ان تتفاعل فيه الازمة.

وفي هذا الصدد فان هناك مهام رئيسة يتعين على نظام معلومات ادارة الازمة القيام بها وهي:

١. كفالة الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالازمة وصانعيها.

٢. الاستخدام الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة بهدف ادارة الازمات وتحقيق امن وسلامة الكيان الاداري.

٣. تدفق معلومات حية وواقعية من مواقع الاحداث وتقويمها وتحليلها ورفعها لمتخذ القرار.

٤. توفير كافة الاجابات المناسبة للاسئلة التي يطرحها مدير الازمة او احد الافراد المكلف بالتأمل مع الازمة في اسرع وقت.

المبحث الثاني

دورنظام المعلومات في درء وادارة الازمات

يمكن استخلاص دور المعلومات في درء وادارة الازمات بالاتي:

١. مرحلة ما قبل الازمة:

١. المساهمة في تحديد السياسة العامة والاهداف.

٢. المساهمة في التقدير بالمخاطر والتهديدات المحتملة.

٣. المساهمة في تحديد الازمات المحتملة.

٤. بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الازمات.

٥. المساهمة في اعداد:

١. المؤشرات والشواهد التي تنبئ بحدوث الازمة.

٢. اعداد السيناريوهات والخطط لمواجهتها.

٣. التنبؤ بالازمة.

٤. تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها واعداد التقديرات لتحديث او تعديل او تغيير السيناريوهات والخطط لمواجهة الازمة.

٥. الانذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

٦. مرحلة الازمة:

١. الحفاظ على متابعة تطور الاحداث وتزويد طاقم ادارة الازمة باحتياجات لتطوي او تغيير السيناريوهات المعدة، واعداد البدائل لصلح اتخاذ القرار، مواجهة تداعيات وردود الافعال في الازمة.

٢. الاستخدام كأحد الوسائل للتأثير في الخصم.

٣. مرحلة ما بعد الازمة: الاستمرار في متابعة الاحداث لاستعادة الاوضاع واستخلاص الدروس للاستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة.

وكذالك تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات في مواجهة وإدارة الأزمات من خلال ما يلي:

١. تجنب المفاجأة: تحدث المفاجأة في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذي القرارات.

٢. سرعة اتخاذ القرار وتحقيق أهدافه: إن عدم توفير الوقت الكافي لاتخاذ القرار، هو احد سمات الأزمة إلا إن توفر المعلومات أو إمكانية استخدامها لدى متخذ القرار في التوقيت، يساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل. إن ضيق الوقت إمام أجهزة صنع القرار عادة ما يكون احد أسبابه هو غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الاستفادة منها في تفهم إبعاد الأزمة وتقدير الموقف واتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

٣. ضمان التوصل للقرار السليم بعيدا عن إي انطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار: لاشك في ان لكل من يعمل في مجال المعلومات أو يستفيد منها في اتخاذ القرارات، صورة ذهنية خاطئة، لتقييم القضايا والمسائل، ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقا للمتغيرات وتطور الإحداث كأساس لاتخاذ القرار السليم، بعيدا عن إي انطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبا على إي من مراحل اتخاذ القرار في مواجهة الأزمة، الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها.

٤. زيادة المرونة في اتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة: يشكل استمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملا رئيسيا في سرعة اتخاذ القرار المناسب، وإدخال التعديلات عليه أو اتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب تتوافق ومتطلبات الاستجابة لواقع تصاعد الإحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

٥. تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة :

– تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود ايجابي من استخدامها في مواجهة الأزمة .

– التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال استخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لاتخاذ قرارات في غير صالحه دون ان يدري .

- زيادة القدرة على التحكم في ضبط إتباع التصاعد بالإحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.

- تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لاستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة إي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

اعتبارات نجاح نظام المعلومات إثناء إدارة الأزمات:

إن نجاح نظام المعلومات وحسن توظيفها في إدارة الأزمة بفاعلية يعتمد على بعض الاعتبارات التي يتعين على المديرين مراعاتها تتمثل في:

١.ربط نهائيات نظام المعلومات بمراكز اتخاذ القرارات في موقف الأزمة والتي غالبا ما تكون ميدانية وقريبة من مجريات إحداث الأزمة لضمان تغذيتها بالمعلومات أول بأول .

٢.تجاوز القنوات الرسمية الروتينية في نقل المعلومات إذا دعت الحاجة لذلك وإفساح المجال لمبادرات وقنوات الاتصال غير الرسمية لضمان إيصال الكم والنوع المطلوبين من المعلومات في الوقت المناسب لمراكز اتخاذ القرارات .

٣.التأكيد على التحديث المستمر للمعلومات لان المعلومات قد تتقادم بسرعة في موقف الأزمة سريعة الإحداث .

٤.تبويب المعلومات وتصنيفها طبقا للاحتياجات لكي يسهل استخدامها وتوظيفها بفاعلية في موقف الأزمة .

المبحث الثالث

الدراسات المتعلقة بعلاقة إدارة الأزمات بنظم المعلومات

قدمت عدة دراسات حول علاقة الازمة بالمعلومات وكالاتـي:

١. دراسة مجلة (Dallas Business: 1996): حيث أشارت هذه الدراسة إلى أهمية استمرار التدقيق والامداد بالمعلومات الصادقة من خلال قواعد بيانات معالجة بالكومبيوتر باعتبارها من العوامل الجديدة في التخطيط والاستجابة لاحداث الأزمة، فضلاً عن احتفاظها بمعلومات أرشيفية كاملة للعديد من القضايا والأفراد والمقالات والدراسات والأخبار مع مراعاة دقة وسهولة استرجاعها حين الحاجة إليها وخصوصاً عند حدوث الأزمات للتمكن من مواجهتها في الوقت المناسب، ويتحقق ذلك من خلال الاستراتيجيات المعتمدة لأنظمة المعلومات في المنظمات.

٢. دراسة (John: 1996) التي اعتبرت المعلومات مورد هام يتم الاحتياج لها في تحديد مسؤولية الأزمات ذلك لأن الأهداف الرئيسية لأنظمة المعلومات أثناء الأزمات هي توصيل المعلومات الصحيحة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب وذلك لتحديد الأضرار لأن المعلومات القيمة والمناسبة للأزمات الفعلية تكون ضرورية جداً للتقييم الصحيح في تحديد مسؤولية الأشخاص خلال الأزمات.

٣. دراسة (Ronald Larsen: 2000) فقد ذهب إلى مناقشة عدد من النماذج المختلفة عن التفاعل بين جمعيات بحوث تقنية المعلومات وإدارة الأزمة

حيث طرحت أفكاراً عن الكيفية التي يؤثر بها انتقال البحث العلمي والتقنية في إدارة الأزمة، وأشار أيضاً إلى أنّه يمكن بالقيام بأزمات مفتعلة من أجل تدريب العاملين وتعليمهم على الأنظمة المستخدمة خلال الأزمات.

٤. دراسة (Patrn canally: 2000) فقد أشارت إلى الاهتمام بإيصال المعلومات الصحيحة للإدارة العليا فيما يتعلق بتأثير الأزمة على العاملين وعلى المنظمة نفسها وعلى المجتمع مع تبيان الوظائف الأكثر تأثراً بالأزمة والتوقيت الزمني لتغطية الحدث واختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، وكما أنه أكدت أيضاً على أهمية التخطيط لإدارة الحدث المفاجئ أو المواقف المفاجئة التي يمكن أن تؤثر على الأعمال بشكل كامل قبل أن تتحول إلى أزمة.

٥. وتمت دراسة (Marshall: 2001) على مجموعة ونستد لإدارة الأزمات والتي تقوم بالتنسيق مع الزبائن والخبراء لتقييم المخاطر وتحديد المسؤولين عن حدوثها وأكدت الدراسة على أهمية نظام المعلومات الإلكتروني لتوفير معلومات كافية ودقيقة عن الوضع مما يساعد على تطوير نظم ومسيرة إدارة الأزمة.

٦. اما دراسة (لفتة: ٢٠٠١) فقد أوردت العلاقة بين خصائص المعلومات وإدارة الأزمة وتنفيذ الاستراتيجية حيث تؤثر خصائص المعلومات في مراحل إدارة الأزمة وتنفيذ الاستراتيجية كما أكدت الدراسة على علاقة ارتباط قوية بين خصائص المعلومات وإدارة الأزمات وتنفيذ الاستراتيجية في المنظمات.

٧. وأشارت دراسة (الشافعي: ٢٠٠٢،٢٠٠١) بأن انشاء نظام معلومات إدارة الأزمات يناط به جمع وفرز وتصنيف وتشغيل وتحليل وحفظ البيانات والمؤشرات والمعلومات المستخرجة منها واسترجاعها وفق الحاجة .. ونظام معلومات إدارة الأزمات نظام هام وفعال لنجاح إدارة الأزمة ويجب أن تتوافر فيه المقومات التالية:

١. الحصول على كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالأزمة.

٢. الاستخدام والاستغلال الفعال لكم البيانات والمعارف المتراكمة من أجل إدارة الأزمات.

٣. تدفق المعلومات على أن تكون حية وواقعية وتحليلها وتقييمها.

٤. توفير كافة الإجابات المناسبة والكافية لكافة الأسئلة التي تطرح أثناء الأزمة في أسرع وقت وبأكبر شمول.

٥. استخراج المؤشرات التي يمكن عن طريقها رسم سيناريوهات المستقبل سواء الاحتمالية التي سوف تحدث من خلالها أي أزمة، أو السيناريوهات المضادة لمعالجة الأزمة المتوقعة فور حدوثها. أو سيناريوهات الوقاية التي يتعين اتباعها للوقاية من حدوث الأزمة ومنع حدوثها، مع ضرورة الوضع في الاعتبار المحافظة على أمن المعلومات، والحيلولة دون اختراق الأزمة لها.

٦. أما (Jorma: 2001) فقد تناولت دراسته شبكات عمل اتصالات إدارة الأزمة إذ أكد ضرورة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل

منظمـات إدارة الأزمـات أي المنظمـات المسـتجيبة للأزمـات حيـث يسـعى مستودع تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمـة إلـى دعم العمل المتبادل لنظم المعلومات والاتصالات بين المنظمات المستجيبة للأزمـة وعمليات الطوارئ وعمليات دعم السلام.

٧. وأشار (Jeffery & William: 2001) إلى أنّ القادة غالباً ما يصنعون القـرارات المفاجئـة السـريعة فيمـا يتعلـق بالأزمـات الرئيسـية عنـدما تكـون المعلومـات ذات قيمـة مهمـة لهـم، لـذا فمـن المهـم أن تعـرف هـذه القيـادات كيف تطور المعلومات الممكنـة لاتخاذ القرارات حيث ان المعلومات الجيدة تمنـع الكوارث وتمنـع حدوث الأزمـات المستقبلية وهي أيضـاً تزود الحكومـة بالكثير من الإيضاحات المقنعة لتحديد أسباب الأزمات.

٨. دراسـة (Susy Bruno: 2002) التـي أكـدت علـى أفضـلية اسـتخدام المعلومـات وأنظمـة الاتصـالات لتكـون المفتـاح لمـوارد المنظمـات لإدارة الأزمـات والحصـول علـى نتـائج اسـتراتيجية حقيقيـة وان الهـدف مـن هـذه الدراسة هو تحقيق الاستعمال الأفضل لنظام تقنية المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة وذلك من خلال تسريع تناسق الفعاليات وتدفق المعلومات سـواء داخـل المنظمـة أو بـين المنظمـات فـي نفس القطـاع وكـذلك تسـريع عمليـة ادراك الفرد للأزمـة مـع تطـوير المعـايير القياسـية لسـرية المعلومـات اللازمة لمواجهة الأزمات.

٩. وأورد (Jax G. martini: 2002) فـي دراسـته إلـى أنّ أحد أهم أسباب حـدوث الأزمـات هـو الـنقص فـي تـوفير المعلومـات المعتمـدة فـي الوقـت

الحقيقي لصانعي القرار لجعل الأزمة تحت السيطرة وكما يجب أن يكون المصدر الحقيقي للمعلومات هو الاعلام وكذلك أصحاب الشأن. هذا بالإضافة إلى ابلاغ العاملين والإداريين بالمعلومات بشكل دقيق في الوقت المحدد وذلك للتهيؤ لمواجهة الأزمة، كما أكدت الدراسة إلى ان لدراسة الأزمة وآثارها ونتائجها أهمية كبيرة كدروس يمكن أن تساعد للتعامل مع الأزمات المقبلة.

١٠. وأوضحت دراسة (سرور: ٢٠٠٢، ٢٩١) أنّ نظام معلومات إدارة الأزمات هو عبارة عن مجموعة من العناصر ذات الصلة فيما بينها وتتركز مهمته في جمع المعلومات وفرزها وتصنيفها وتحليلها، وحفظ البيانات والمعلومات المستخرجة منها، واسترجاعها عند الحاجة آلياً وتزويد صانع القرار بها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالشكل المناسب وبالكم والنوع المطلوب والمناسب وفي الوقت ذاته والمحافظة على ضمان تدفق المعلومات المطلوبة بشكل مستمر عن اتجاهات الأزمة وتطوراتها وتفاعلاتها المختلفة لتوجيه وتعديل القرارات المتخذة أو التي ستتخذ لتصبح أكثر فعالية وتأثير في إطار الأزمة القائمة والواقع التي تجري فيه الأزمة، وهذه المظاهر تسهم في النهاية في رفع كفاءة أداء المؤسسة في إطار الأزمة وتحقيق فاعليتها.

اسئلة للمراجعة

س١/ هل للمعومات دور في تقويض الازمة؟

س٢/ ما هو الفرق بين البيانات والمعلومات والمعارف؟

س٣/ ما هي اهمية المعلومة لدى متخذ القرار؟

س٤/ ما هي مؤشرات نجاح نظام المعلومات في ادارة الازمات؟

س٥/ ما هي اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسات بشأن الازمة؟

الفصل الرابع

عملية اتخاذ القرارات في الأزمات

مقدمة:

يسعى هذاالفصل تبيان كيفية صنع القرار خلال الازمات التي تتعرض لها المنظمة، اذ ان عملية صنع القرار واتخاذه وتنفيذه ذات دور اساس في العلاقات الدولية بشكل عام وفي ادارة الازمات بشكل خاص، فالقرار هو عملية عقلية تستهدف الوصول الى اختيار اكثر البدائل والخيارات الملاءمة وانسجاماً مع الواقع واكثرها صلاحية وفعالية لتحقيق الاهداف المحددة، وان عملية اتخاذ القرار ترتكز على فعل واعٍ ونشاط هادف يقوم به الانسان بوصفه افضل وسيلة متاحة لانجاز الاهداف وتحقيقها. اما قرارت ادارة الازمات فهي مجموعة من الاجراءات المحددة للتعامل مع الازمات بهدف ايقاف تداعياتها ومتابعة تطوراتها وايجاد افضل الوسائل للتعامل معها، ومواجهة اية ظروف استثنائية او طارئة.

يتكون الفصل الرابع من مبحثين بعملية اتخاذ القرار خلال الأزمات اذ يتناول المبحث الاول الوظائف الادارية ومواصفات وانواع قرارات الازمة ويوضح المبحث الثاني مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات.

المبحث الاول

الوظائف الادارية ومواصفات قرارات الازمة

يتطلب النجاح في التعامل مع الازمة استخدام المنهج العلمي الاداري السليم في كل ما تقوم به ادارة المنظمة تجاه هذه الازمة، واستخدام هذا المنهج يعتمد على مجموعة من الوظائف الادارية الاساسية وتفعيل كل وظيفة من هذه الوظائف بصورة علمية سليمة قبل الازمة وفي اثناءها وبعدها، وهي:

١. وظيفة التخطيط: تركز وظيفة التخطيط على دراسة وتحليل الاوضاع قبل وقوع الازمة وتوقع وتنبؤ الازمات التي قد تحدث في المنظمة في المستقبل، ووضع الخطط والاجراءات والسيناريوهات المختلفة للتعامل مع الازمات المتوقعة والتعاطي معها وادارتها بدرجات عالية من الكفاءة والفاعلية.

٢. وظيفة التنظيم: تهتم وظيفة التنظيم بمنع حدوث التعارض والتناقض ومنح حدوث الازدواجية في ادارة الازمات، تركز هذه الوظيفة على تحديد الاشخاص المكلفين بأداء المهام المتعلقة بالتعامل مع الازمة، وتحديد طبيعة هذه المهام وتحديد جميع الانشطة المرتبطة بالازمة ومعالجتها، وتحديد اطراف المسؤولية المختلفة في ادارة الازمة وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية في كل جوانب الازمة،...الخ.

٣. وظيفة التوجيه: وتتضمن هذه الوظيفة في ادارة الازمات ثلاث وظائف فرعية هي:

٤. وظيفة الاتصالات.

٥. وظيفة التحفيز.

٦. وظيفة القيادة

وتحتاج ادارة المنظمة الى استخدام هذه الوظائف الفرعية الثلاث لتحقيق الادارة السليمة والفاعلية للازمة، فهي تحتاج الى الاتصال مع جميع الاطراف ذات العلاقة وتحتاج تحفيز جميع اصحاب المصالح داخل وخارج المنظمة لدفعهم نحو التصرفات التي تضمن المساهمة الفاعلة في معالجة الازمة بنجاح، كما ان اية جهود تبذل في مواجهة الازمة لن تلقى طريقها الى النجاح اذا لم تمتلك الادارة المهارات والقدرات القيادية المناسبة.

٧. وظيفة الرقابة والمتابعة: ان تعامل ادارة المنظمة مع الازمة يتطلب جهوداً مكثفة لرقابة ومتابعة مجريات الامور، والتاكد من ان ما يجري اتخاذه من قرارات وما يجري تنفيذه من تصرفات لمواجهة الازمة ويؤدي الى اضعاف هذه الامور ومعالجة اسبابها والوصول في نهاية المطاف الى التخلص من الازمة ومن انعكاساتها على المنظمة واصحاب المصالح.

وتعد قرارات الازمة من القرارات الصعبة حيث عدم الوضوع وعدم توافر نظام او مقياس او قواعد محددة تعطي حلولاً سليمة، ومما يزيد من صعوبة الموقف ان كل ازمة عادة ما تكون فريدة في نوعها، كل ذلك يجعل قرارات الازمة تتصف بـ:

١. عدم التأكد: حيث الامور المتشابكة والتوتر المتزايد والناتج عن الازمات كما يستدعي التعامل مع المخاطر الموجودة التعامل مع قضايا هيكلية معقدة وحالة من عدم التاكد.

٢. التعقيد: حيث صعوبة معرفة العلاقات المتداخلة بين مختلف المتغيرات والاطراف المتضمنة في الازمة، وتزيد درجة التعقيد نتيجة العلاقة غير المستقرة بينها، فضلاً عن وجود سلسلة من الاسباب والنتائج المعقدة والمجالات العريضة للتحركات الاستراتيجية ووجود كثير من الافراد والجماعات والكيانات. كل هذا يمثل مجالاً معقداً امام صانع القرار.

٣. تعارض المصالح: هناك شبكة مختلفة من الافراد والجماعات والمؤسسات التي تتضمن مصالح كثيرة ومتعارضة، تلك المصالح من المهم آخذها في الاعتبار عند صنع واتخاذ القرر وقت الازمة، وينبغي مراعاة مصالح الاطراف المعنية الموجودة في محيط الازمة.

٤. التدخل العاطفي: عادة ما تؤثر المصالح الشخصية والعواطف على تفكير صانع ومتخذ القرار، والمعلومات دائماً لها قيمة رمزية بجانب قيمتها

التوضيحية، ودائماً ما يدخل متخذ القرار العوامل النفسية ويختار البديل الذي يجعله يبدو في صورة جيدة ويتقبلها الاخرون.

٥. مقاومة التغيير: غالباً ما تؤدي الازمة الى تغيير مفاجئ في هياكل اتخاذ القرارات بالمنظمة حتى تلائم الاوضاع الجديدة، ولذلك تنشأ مشكلات في الاتصالات والمعلومات ومقاومة للتغيير من جانب منفذي القرار وحتى متخذ القرار قد يعارض أيضا هذا التغيير.

يتضح مما ورد في اعلاه بان القرارات في موقف الأزمة لا تتعلق بالعوامل المادية المؤثرة والمتأثرة بالازمة فقط ، والتي يمكن قياسها والتعبير عنها بالأرقام وإنما تتعلق أيضا بالعوامل الموضوعية والأشياء غير الملموسة التي لا يمكن قياسها مثل العلاقات الشخصية والاجتماعية .

يواجه متخذ القرار ضغوطا بشان اتخاذ قرار في موقف الأزمة تتمثل بالاتي :

١. عدم وضوح الرؤية في موقف الأزمة .

٢. سرعة الإحداث التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة للسيطرة على الموقف من اجل تقليل الخسائر، وضيق الوقت المتاح إمام تصرف متخذ القرار.

٣. نقص المعلومات، نظرا لتعدد المواقف المفاجئة والمتتابعة التي تتداعى بسبب الأزمة.

٤. تأثر القرارات بشخصية متخذ القرار في موقف الأزمة لأنه عادة ما يكون شخصية مختلفة عن الظروف العادية حيث يكون أكثر انفعالا مما لا يتيح له ضمان التفكير.

٥. تفاقم النتائج المترتبة على استمرارية الأزمة واستفحال عواقبها.

ولابد من التطرق الى الثقافة التنظيمية والتي ترتبط باتخاذ القرارات، فعندما يتحدث الأفراد عن الثقفة التنظيمية فإنهم يعنون بصفة عامة نظام القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد، والطقوس والرموز السائدة بين أعضاء المنظمة، وهذا يخص المنظمة بعينها ويختلف عن النظم السائدة فى المنظمات الأخرى ، ومن ثم فهي تعمل على إيجاد قالب وشكل مميز يتكرر باستمرار بما يؤثر على سلوك الإفراد وتصرفاتهم وقراراتهم داخل التنظيم.

ويمكن تعريف الثقافة بشكل معياري باعتبارها نظم معيارية Normative definition متميزة تتكون من أنماط من المشاركة في الخصائص السلوكية والنفسية بين أعضاء التجمعات البشرية بما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات واتجاهات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشري وآخر. كما يمكن القول أن الثقافة في التعريفات التطبيقية Experimental definition تشير إلى بيئات متميزة من التجمعات البشرية التي يوجد بين أعضائها قاسم مشترك من القيم والمعاني مما يؤدي بالضرورة إلى وجود تأثيرات وسلوكيات شائعة فيما بينهم يمكن نقلها عبر الأجيال ويمكن من خلالها التمييز بين تجمع بشرى وآخر.

وإذا تناولنا الثقافة التنظيمية من حيث علاقتها بنظرية التنظيم ومن ثم تأثيرها على المديرين فى اتخاذ القرار، سنجد أن هناك خمسة مفاهيم جوهرية تتمثل فيما يلي:

١. أن الثقافة التنظيمية تمثل الوسيلة اللازمة لإشباع الحاجات الإنسانية البيولوجية والسيكولوجية، وقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكية على هذا المفهوم وهو يمثل دراسات الإدارة المقارنة Comparative Management.

٢. أن الثقافة التنظيمية تمثل منهجا للتكيف، ومراعاة ظروف الموقف المحيط ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية الموقفية وهو يمثل دراسات ثقافة المنظمة Corporate Culture.

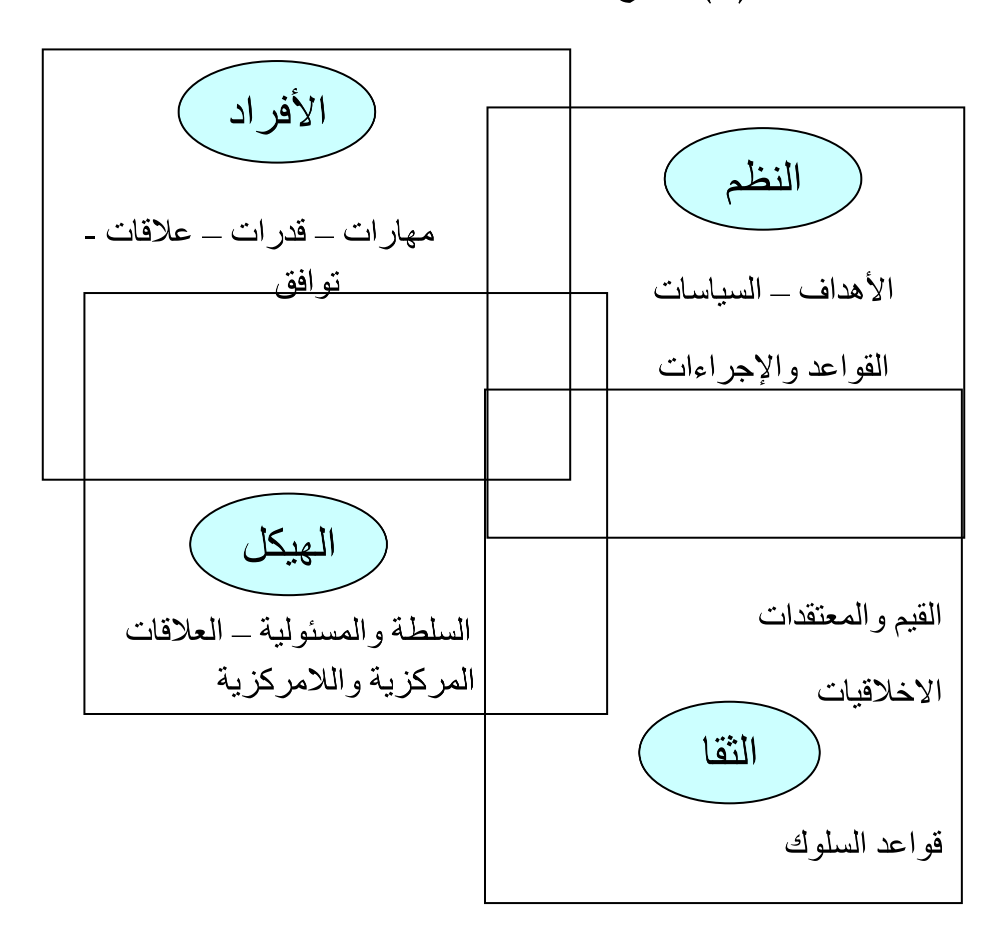
٣. أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً للمشاركة المعرفية والوجدانية بين الأفراد، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية المعرفية للتنظيم وهو يمثل دراسات المعرفة التنظيمية Organizational Cognition.

٤. أن الثقافة التنظيمية تمثل نظاماً متكاملا من الرموز والمعاني المشتركة ، ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية الرمزية في التنظيم وهو يمثل الدراسات التي تعتمد في تحليل التنظيم على التعرض للرموز السائدة ومعانيها ومدلولاتها Organizational Symbolism.

٥. أن الثقافة التنظيمية تمثل انعكاساً للمفاهيم اللاواعية عند الأفراد في التنظيم ويلتقي هذا المفهوم مع النظرية التحويلية في التنظيم ويمثل الدراسات التي تهتم بتحليل التصرفات غير الواعية في العملية التنظيمية Unconscious Processes and organization.

وهناك ترابطاً كبيراً بين مكونات المنظمة، وأن الخلل في أى منها يترتب عليه خلل في المنظمة ككل حيث تتمثل المكونات التنظيمية من وجهة نظرهما. ويبين الشكل (٢) وضع الثقافة التنظيمية ضمن مكونات المنظمة.

شكل (٢) وضع الثقافة التنظيمية بين مكونات المنظمة



وقد اهتم أورلى وزملاءه بدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية للوقوف على مدى انسجام ثقافة الأفراد مع الثقافة التنظيمية ، وبالتالي قدرة الأفراد على التصرف واتخاذ القرار، وخلصوا إلى وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت تلك الأبعاد والمتغيرات التابعة لكل بعد فيما يلي :

١. الابتكار والإبداع (الابتكار. اقتناص الفرص.الخبرة والممارسة. تحمل المخاطر. العناية والدقة.)

٢. الثبات والاستقرار (الاهتمام بالقواعد والإجراءات. الاستقرار.التوقع والتنبؤ الدقيق.الضمان.)

٣. احترام حقوق الآخرين (تقدير حقوق الأفراد.العدالة والإنصاف.التسامح والشفافية.)

٤. الاهتمام بالنتائج (الاهتمام بالأداء والإنجاز.الاهتمام بالعمليات والأنشطة.الطموح والآمال الكبيرة.التركيز على النتائج.)

٥. الاهتمام بالتفاصيل (الدقة. العناية الفائقة بكافة التفاصيل.التحليل.دراسة كافة العناصر والجزئيات.)

٦. الاهتمام بجماعية الأداء (فرق العمل. المشاركة والتعاون.العاملين كجماعة)

٧. التشدد والالتزام (التشدد. الحسم والفصل.المسئولية الاجتماعية.والمعتقدات والمبادىء الأساسية)

وفي ضوء ما سبق يتضح أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين والدارسين على تعريف واحد للثقافة التنظيمية، كذلك لا يوجد اتفاق بينهم على كيفية التعرف عليها وقياسها، فالبعض يركز على القيم التنظيمية السائدة، ويهتم آخرون بتحليل الممارسات اليومية ومدى إدراك الأفراد لها، ويرى آخرون أن الافتراضات السائدة التي تفرز في صورة عناصر مادية ومعنوية كالأقوال والتصرفات والمشاعر والأحاسيس هي التي تمثل الثقافة التنظيمية.

وبناء على هذا فان الثقافة التنظيمية تمثل القيم والمعتقدات والمبادئ التي تعمل على وضع وتشكيل نظم الإدارة بالمنظمة، وبيان أشكال ممارستها وتحديد أنماط السلوك المقبولة، وتوفر هذه المبادئ هو الذي يخدم كاستراتيجية للبقاء ويمثل مصدراً أساسياً لتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمة.

أما فيما يتعلق بالأنماط السلوكية للمديرين فى اتخاذ القرارات، فيرى العديد من كتاب الإدارة والممارسين لها، أن هناك أنماطا متعددة من المديرين تبدو عند اتخاذهم للقرار نتيجة اختلاف العوامل الوراثية والعوامل المكتسبة من البيئة المحيطة بهؤلاء المديرين، والمتمثلة فى اتجاهات ومعتقدات وقيم المديرين ودرجة تأكدهم

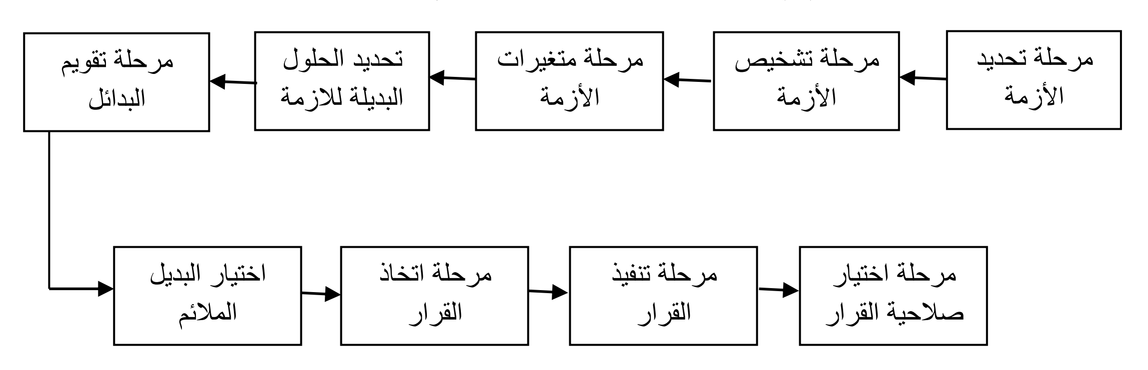
والمخاطرة التى يتحملونها، هذا إلى جانب العديد من العوامل التنظيمية الأخرى المتعلقة بالمستوى الإداري، ودرجة التأكد، وعامل الوقت.

المبحث الثاني

مراحل اتخاذ القرار في ظل الازمات

يبدأ اتخاذ القرار مع بروز ازمة ما مروراً بخطوات ومراحل هي عبارة عن عملية متتابعة وديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تنتهي بمرحلة اتخاذ القرار وتتوقف كفاءة القرار على طريقة صناعة القرار وليس على سلطة اتخاذه، حيث تكمن مراحل عملية صنع القرار في ظل الأزمات بالشكل (٣) الأتي:

شكل (٣) مراحل عملية صنع القرار في ظل الازمات



<u>مرحلة تحديد الازمة</u>: حيث لابد من فهم الموقف الذي يواجه المنظمة ويتم صنع القرار من اجله فقد تواجه المنظمة كارثة، او مشكلة، او تحديد، او نزاع...الخ، كما ينبغي معرفة اهم السمات التي تميز هذه الازمة وكيف يتم تصنيفها وفي اي مرحلة يمكن ان تضع المنظمة نفسها من مراحل الازمة (التي تم التطرق اليها سابقاً).

وفي هذه المرحلة تحتاج المنظمة جمع حجم معين من المعلومات والحقائق عن الموقف وتحديد الاهداف ومراعاة الضوابط التي تواجه صانع القرار.

مرحلة تشخيص الازمة: وهي تهدف الى تحديد الاسباب الحقيقية للازمة، فقد يمكن انها حدثت نتيجة سوء الفهم والادراك، او سوء التقدير والتقويم، او تعارض المصالح والاهداف، او اسباب ادارية ومالية مختلفة...الخ، كما ينبغي تحديد منهج معين لتشخيص الازمات كأن يكون منهج وصفي او بيئي او منهج منظم...الخ.

مرحلة تحليل متغيرات الازمة: وهنا يتم تصنيف وتجميع الحقائق حول الازمة المعنية، فلكل ازمة بيانات ومعلومات واحصاءات تتعلق بها وهذه تتوقف على:

٨. الموارد المتاحة (بشرية، فنية، مادية).

٩. مدى خطورة الازمة ودرجة تعقدها.

١٠. درجة السرعة المطلوبة لحل الازمة.

مرحلة تحديد الحلول البديلة للازمة: لا يمكن تصور وجود حل وحيد للازمة، بل من الممكن ان يكون لها حلول متعددة، ولذا تتعدد البدائل بل ومن الممكن ان تتناقض مما يجعل صنع واتخاذ القرار امراً عسيراً. لذا لابد من تحديد الحل البديل بدقة ووضوح من حيث النوع والكمية والزمان والمكان على ان يشترط في الحل البديل امران:

١١. القدرة على الاسهام في تحقيق بعض النتائج التي يسعى اليها صانع القرار.

١٢. ان يتم في حدود الموارد المتاحة، اي امكانية التنفيذ اذا ما اختاره صانع القرار.

<u>مرحلة تقويم البدائل</u>: اي دراسة الحلو البديلة في ضوء مزايا وعيوب كل منها من خلال العناصر التالية:

١٣. تحديد العوامل الاستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام.

١٤. درجة اسهام البديل في حل الازمة.

١٥. مقدار التكلفة او الاعباء التي تترتب على تطبيق كل بديل.

١٦. المتطلبات الخاصة الواجب توفيرها لتطبيق او اختيار كل بديل.

١٧. المدى الزمني المتوقع لكي يقوم البديل بحل الازمة وينتج آثاره.

١٨. الازمات الجانبية التي قد تترتب على تطبيق كل بديل.

<u>مرحلة اختيار البديل الملائم والمناسب</u>: وذلك بالمقارنة بي البدائل السابقة للوصول للبديل الاكثر قدرة على تحقيق الهدف المطلوب، واختيار البديل سوف يخضع لتقديرات صانع القرار شخصياً والتقديرات الاحتمالية مما يجعل عملية الاختيار عملية شاقة، ويمكن التخفيف من هذه العملية الشاقة عن طريق تحديد العامل

الحرج وهو العامل الذي يحسم اختيار البديل المناسب، فقد يكون هذا العامل هو الوقت وهنا يتم اختيار البديل الذي يستغرق وقتاً اقل لعلاج الازمة. وينبغي:

١٩. اختيار البديل بعيداً عن التحيز او التركيز على بديل دون غيره.

٢٠. اختيار البديل مقبولاً لدى ما سوف يفوم بتنفيذه.

٢١. اختيار البديل مراعي فيه المخاطر الناجمة عنه ومدى احتمالية نجاحه او فشله.

مرحلة اتخاذ القرار: اي حسم الاختيار والاستقرار على قرار نهائي بعد عملية الترجيح واستبعاد بعض الاختيارات والبدائل والتركيز على قرار واحد اكثر موضوعية وافضل القرارات البديلة.

مرحلة تنفيذ القرار: يتم اتخاذ توقيت اصدار القرار من جانب صانع القرار تمهيداً لتنفيذ وتقديم نتائج التنفيذ للحصول على معلومات دقيقة، وتتطلب كفاءة التنفيذ كفاءة الاتصال بمنفذي القرار حيث يجب ان يفهموا الاهداف التي من اجلها صنع القرار. حيث ان مراحل صنع واتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار البديل المناسب ولكن بوضعه موضع التنفيذ.

<u>مرحلة اختيار صلاحية القرار</u>: ويتم ذلك عن طريق التغذية العكسية حيث قد ينتج عن تنفيذ القرار مؤشرات قد تؤدي الى تغيير القرار، او اختيار بديل آخر عن الذي تم اختياره او اتخاذ اجراءات مصححة للاول.

<u>أنواع القرارات في إدارة الأزمات</u>

تم تحديد انواع القرارات التي تتخذ من قبل الادارة اثناء الازمة الاتي:

١.**القرارات قبل ميلاد الأزمة** : وهي قرارات إستراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الإحداث كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للازمات من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية من اجل تهيئة البيئة والتنظيم والفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في أرضية صلبة والتي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات فاعلة في مواجهة الأزمات .

٢. **القرارات إثناء الأزمة** : وهي القرارات العملياتية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الإحداث وتصاعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد نموها وهي القرارات المتلاحقة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت وتسارع الإحداث وتصاعد الأزمة والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد ميلادها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها حيث يتم عادة السيطرة على الأوضاع وصولا إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف .

٣. قـرارات بعـد انتهـاء الأزمـة : وهـي القـرارات التـي تعتمـد علـى الاسـتفادة مـن التجـارب فـي الأزمـات السـابقة واسـتخلاص العبـر ويكمـن ذلـك قـرارات وقائيـة واستعداديه تسبق الأداء في المستقبل ، فقرارات ما بعدا لازمة قد تهدف أحيانا إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الازموي أو تهدف إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي وتعميق وترسيخ ما هو ايجابي.

أسئلة للمراجعة

س١/ ما هي الوظائف الادارية الاساسية التي يتم تفعيلها بصورة سليمة قبل الازمة واثناءها وبعدها؟

س٢/ ما هو سلبيات عدم توافر نظام او مقياس او قواعد محددة التي تعطي الحلول المناسبة للازمة؟

س٣/ ما هي مراحل صنع واتخاذ القرار في ظل الازمات؟

س٤/ ما هي انواع القرارات الادارية في ادارة الازمات؟

س٥/ ما هي متطلبات صنع القرار الصحيح الذي يساعد على تقويض الازمة؟

الفصل الخامس

ادارة الجودة لمعالجة الازمات

مقدمة:

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام اهم المقاييس والمعايرة في الاداء بالمنظمات، ويعني ذلك ان هناك مواصفات نمطية للاداء في كل شيء اذا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بانواعها المختلفة والتي تؤدي الى منع بعض الازمات.

يتطرق الفصل الخامس إلى اسس إدارة الجودة لمعالجة الأزمات وبمبحثين الاول منه يهتم بمعايير ادارة الجودة لمعالجة الازمات ، وينصب المبحث الثاني على أهم متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة .

المبحث الاول

معايير ادارة الجودة لمعالجة الازمات

تقوم فكرة الجودة والدقة على استخدام المقاييس والمعايرة في الاداء، ويعني ذلك ان هناك مواصفات نمطية للاداء في كل شيء اذا استخدمت سوف تمنع وتقلل الانحرافات عن المتوسطات وينخفض معها الانحرافات بانواعها المختلفة والتي تؤدي الى منع بعض الازمات. ومن تلك المعايير والمقاييس:

١. منظومة الجودة الشاملة لمعالجة الازمات: ويعني ذلك اننا في حاجة الى فرض وتطبيق مواصفات الجودة فوق كل مرحلة من مراحلة ولادة ونمو الازمة وكالتالي:

٢. جودة التفتيش لمنع مصادر ولادة الازمة.

٣. جودة مراقبة العناصر المؤثرة في ولادة الازمة.

٤. جودة عمليات وسلوكيات الازمة.

٥. جودة النتائج لتخفيض السلبيات.

٦. جودة تقلل من الاثار الناجمة عن الازمة.

٧. جودة الرقابة الداخلية.

٨. جودة الرقابة الخارجية.

٩. جودة قيادة الازمة.

١٠. جودة المناخ المحيطة بالازمة.

١١. الجودة الكلية التي تقدم حلولاً متكاملة امنع وتخفيض مخاطر الازمات.

١٢. المواصفات الدولية (الايزو) وفرص السيطرة على الازمات: تستخدم المواصفات الدولية (ISO) بفرض ضمان الجدة وتوحيد وتنميط الاساليب والخطوات الادارية اللازمة لاداء اي نشاط. وتوجد سلاسل من المواصفات لكل مجال كمواصفات البيئة (ISO 14000) ...الخ. ويفيد تطبيق تلك المواصفات المعيارية في تطبق ادارة الجودة الشاملة مما يقلل من احتمالات الازمات داخل المنظمة وخارجها.

١٣. مبدأ تجزئة الازمة الى عناصر قابلة للسيطرة: فالازمة المركبة تحتاج الى تقسيمات الى ازمات فرعية نوعية حتى يمكن علاج كل جزء حسب الطبيعة والوسائل المناسبة.

١٤. استخدام (6S) للسيطرة على الازمات: توجد ستة درجات من الانحرافات اذا ما استطاعت المنظمة السيطرة عليها فسوف تنخفض الازمات بدرجة كبيرة ويؤدي تطبيق (6S) الى اخطاء لا تزيد على ٣.٤ في المليون.

١٥. استخدام اسلوب (Kaizen) في ادارة الازمات:

تعني كلمة Kaizen باللغة اليابانية القيادة الفعالة لضمان وتوكيد ومراقبة الجودة لمنع الازمات.

١٦. وهناك اساليب اخرى يمكن استخدامها لغرض التقليل من الازمات وتأثيرها كاستخدام خرائط مراقبة الجودة ومبدا عظم السمكة لتمييز الأزمات...الخ.

لذلك على جميع المنظمات تبني إدارة الجودة من اجل تقليل الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرارات الفاعلة وذات الجودة العالية ، وان حتمية فعالية القرار وجودته في موقف الأزمة هي حاصل جمع ثلاثة عناصر رئيسة وهي مايلي :

العنصر الأول: وهو الفاعلية التي يقصد بها ملائمة القرار للجوانب الفنية والموضوعية للأداء.

العنصر الثاني : وهو الترشيد ويقصد به إن تكون تكاليفه وخسارته اقل قدر ممكن ومن ثم يكون عائده أقصى حد ممكن بحيث تكون القرارات إبداعية (ابتكاريه) .

العنصر الثالث : وهو القبول ويقصد به تجاوب أعضاء فريق الأزمات والمتأثرين بهذا القرار .

المبحث الثاني

متطلبات تحقيق الجودة العالية لإدارة الأزمة

يتطلب التعامل مع الأزمة استخدام عدة أساليب إدارية ذات جودة، تساعد في تهيئة المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، ندرجها فيما يلي:

أولا: تبسيط الإجراءات والمتابعة والتفويض:

إن تبسيط الإجراءات الإدارية ومتابعة الأعمال وتفويض السلطة ذات أهمية بسبب:

١. تبسيط الإجراءات الإدارية:

تحتاج الأزمة إلى تبسيط في الإجراءات، الأمر الذي يساعد على التلقائية في التعامل مع الحدث الأزموي ومعالجتها بسرعة وبشكل سليم، بحيث لا يفترض معالجتها وفق نفس الإجراءات المنصوص عليها في المشاكل العادية، لأن الأزمة لا تنتظر، وتجاهل عنصر الوقت قد يؤدي إلى دمار كامل للكيان الإداري، لذلك فهي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم بعيدا عن التعقيدات البيروقراطية.

٢. المتابعة والحضور الدائم:

تحتاج الأزمة التوفر التام والكافي للتدخل لمقاومتها، كما أنها تحتاج إلى الفهم الكامل الذي لا ينشأ عن الغياب بعيدا عن الأزمة أو عن موقع أحداثها، بل يتطلب

الأمر الحضور الدائم والتواجد في مواقع الأحداث، لأن هذا الحضور من شأنه أن يضمن عدم تصاعد الأزمة وتفاقمها، ومن ثم التدخل الفوري، كما أن التواجد سواء كان سريا أو علنيا في مواقع الأحداث، أمر له نتائجه النفسية الملموسة في حركة وردود الأفعال، سواء على صانعي الأزمة، أو الحلفاء المناصرين لها، أو المتعرضين لها.

٣. تفويض السلطة:

تعد عملية تفويض السلطة عملية هامة أثناء إدارة الأزمات، وتظهر أهمية ذلك خاصة إذا ما كانت أحداث الأزمة مندلعة في عدة مواقع منفصلة ومستقلة عن بعضها البعض، حيث أن تفويض السلطة لا يعني أبدا إطلاق مطلق الحرية للمستويات الدنيا وتوسيع سلطاتها بشكل مطلق، بل إن تفويض السلطة خلال الأزمات يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها أو الأقرب منها، بحيث تتاح لهم حرية الحركة والتصرف وفقا لما يمليه الموقف الأزموي.

ثانيا: القيادة الإستراتيجية:

مهما كانت قدرات القائد في التنبؤ بالمشكلات أو التعامل معها، إلا أن الأزمات قد/أو لابد أن تحدث، والتعامل معها يتطلب التفكير السريع في عدة بدائل.

ويرى سميث، أن السمة الأساسية للقيادة في الأزمات، هي الإبقاء على بساطة الأشياء، وأن يطلب من الأفراد القيام بالأعمال التي تدربوا عليها، وليس القيام بأعمال جديدة غير معتادين عليها، والقائد الجيد هو مخطط ناجح وصاحب رؤيا بعيدة المدى، ولكي يتحقق هذا النجاح يجب أن يكون القائد:

١. ذو فكر إستراتيجي، لاكتشاف الفرص واستغلالها في الحاضر والمستقبل.

٢. قارئا جيدا للخطط الإستراتيجية.

٣. على اتصال مباشر بالمخططين ويكوَن فريقا للتخطيط بعيد المدى.

ويمكن تلخيص أهم خصائص القائد في:

١.سمات شخصية:

ومنها الشجاعة، التفاؤل، المشاركة الوجدانية، الإرادة والإبتكارية، القدرة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

٢.سمات مكتسبة:

وتتمثل في القدرة على جمع المعلومات وتحليلها، التعامل معها والاستفادة منها، القدرة على شرح أفكاره وتوصيل المعلومات، الخبرة الفنية لطبيعة الأزمة، بالإضافة

إلى قدرات إدارية تتمثل القدرة على التنظيم والتوجيه والإدارة عن بعد، والتحفيز والتفاوض .

ثالثا: المنهجية العلمية:

لا يمكن التعامل مع الأزمة في إطار العشوائية والارتجالية أو وفق سياسة الفعل ورد الفعل، بل يجب التعامل معها وفق منهجية إدارة سليمة حسب ما تقتضيه الإدارة العادية والإدارة الإستراتيجية، وسنوضح ذلك كما يلي.

١- الإدارة العادية:

حيث تبرز أهميتها من خلال مبادئ الإدارة الأربعة:

١-١ – التخطيط:

هو بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات، ونقصد به التحديد المسبق لما يجب عمله، وكيفية القيام به، ومتى، ومن الذي سيقوم به، ومن هذا فإن التخطيط يكون مرتبط بحقائق الأزمة، وبتصورات الأوضاع المستقبلية لها، وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ ورسم مسارات بتتابعات الأنشطة والأعمال الكفيلة بمعالجة الأزمات بأكبر فعالية ممكنة.

١-٢- التنظيم:

لضمان التدخل الكفء في الأزمات، لابد من توافر التنسيق والتناسق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة التي تبذل لإدارة الأزمة، خاصة خلال العمل الجماعي وما يفرضه من تعارض وتناقض وتعدد الأفكار، التي من شأنها خلق أزمات من نوع جديد، حيث يهتم التنظيم بتحديد المهام الأساسية، والأفراد المكلفون بها، والسبل المحددة للاتصال بينهم بالشكل الذي يضمن علاقات فعالة بين العمل والأفراد، بالشكل الذي يكفل السيطرة على الأحداث.

١-٣ – التوجيه:

نظرا لأن إدارة الأزمات تعتمد على المواجهة السريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، فهي تحتاج من أجل ذلك إلى معرفة إمكانيات الأفراد، والظروف البيئية المحيطة بالمواجهة، لذلك فالتوجيه السليم يتضمن شرح طبيعة المهمة، وصف العمل نفسه ونطاق التدخل، الهدف والغرض من التدخل، والأساليب المتاحة للتدخل، ويتم ذلك عادة من خلال اجتماع مسبق بالأفراد والكشف عن إمكانياتهم ومستوياتهم.

١-٤ – المتابعة:

تعد نتائج التدخل في الأزمة، نتائجا غير نهائية، بل مرحلية، ومن ثم فإن معالجة الأزمة تصبح كذلك مرحلية، وتظل دائما هناك الأسباب كامنة وعملية البحث متواصلة، مما يتطلب أولا معالجة الأزمة، ثم معالجة أسبابها للحيلولة دون وقوعها مرة أخرى، ولن يتحقق ذلك بدون أن تكون هناك متابعة حقيقية للأزمة.

٢ – الإدارة الإستراتيجية:

إن التوجه الحديث لمواجهة الأزمات لا يعتمد فقط على مبادئ الإدارة العادية السابقة الذكر، بل يتعداها إلى الإدارة الإستراتيجية، لما تملكه من بدائل متنوعة وأدوات، لا تساعد فقط في مواجهة الأزمات الحالية، بل أيضا في خلق نظام وقائي يساعد على تجنب الأزمات مستقبلا.

لذلك يجب وضع إدارة إستراتيجية للأزمات تقوم على القواعد التالية :

١. القدرة على تحقيق التكامل بين مختلف النشاطات السياسية والاقتصادية والإدارية.

٢. تأصيل مناخ يقوم على التفاهم والمشاركة بين جميع المستويات .

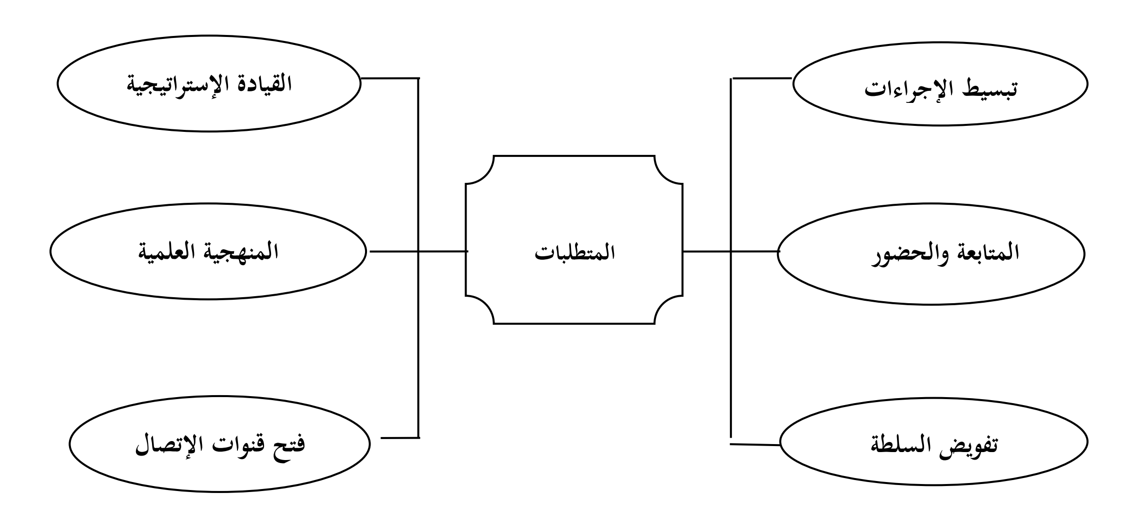
٣. مرونة التشغيل التنظيمي للكيان وصياغة التشريعات المختلفة بقضايا الأزمات.

٤. الكفاءة والفعالية في استقراء المستقبل والقدرة على تحديد الأولويات .

٥. الفاعلية في تنمية العلاقات التيارية والتعاونية والتكاملية مع الأطراف البيئية.

يصور الشكل (٤) المتطلبات الإدارية الضرورية لتعامل المنظمات مع الأزمات

الشكل (٤) المتطلبات الإدارية



اسئلة للمراجعة

س١/ هل للجودة تأثير في تقويض الازمة؟

س٢/ ما هي المعايير والمقاييس الاساسية التي تؤدي الى ايجاد حلول للازمة؟

س٣/ ما هي العناصر الرئيسة التي تؤدي الى حل الازمة في ظل فعالية القرار؟

س٤/ ما هي الاحتياجات الادارية ذات الجودة العالية لادارة الازمة؟

س٥/ ما هي السمات الاساسية للقيادة في الازمات؟

س٦/ اذا كانت الازمة في اطار العشوائية والارتجالية، فكيف يتم التعامل معها؟

الفصل السادس

الأزمة المالية العالمية

مقدمة:

ظهرت الأزمة المالية العالمية في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة الاسراف في اصدار أنواع متعددة من الأصول المالية، وبما يفوق كثيراً حجم الاقتصاد الحقيقي (السلع والخدمات) بعد ان أصبحت أسواق الأصول المالية مستقلة عن اسواق السلع والخدمات. وأصبح (التوريق) باصدار سندات بقيمة الديون وطرح هذه السندات في السوق للاكتتاب بقيمة اكبر من القيمة التي اشتريت بها، وجرت على هذه السندات مضاربات رفعت اسعارها بأعلى من قيم (العقارات مثلاً) التي سبق تحويلها الى سندات. وانتقلت الأزمة عبر الحدود لتعم كافة بلدان العالم ولكن بدرجات متفاوتة. وبدأ التأثير على إقتصاديات دول العالم ولا سيما الاقتصاد الحقيقي المتمثل في انتاج وتسويق السلع والخدمات مما استتبع ذلك تأثير على مستوى كل من الاستثمار والبطالة والأسعار وبالتالي مستوى التأثير على معيشة المواطنين.

نتعرف في هذا الفصل على الأزمة المالية العالمية موضحا هذا الموضوع بمبحثين الاول منه يعرض مفهوم الأزمة المالية العالمية وتاثيراتها ، اما المبحث الثاني خصص للأزمات المصرفية .

المبحث الاول

مفهوم الأزمة المالية العالمية وتاثيراتها

يتضمن مفهوم الازمة المالية (Financial Crisis) العديد من الابعاد المعرفية القائمة على الجدل الفلسفي حول تفسير وتعريف مضمون الازمة المالية، نظراً لاختلاف حالات الاسواق المالية التي تعرضت لازمات مالية واختلاف درجة مخاطر وتداعيات واسباب كل ازمة مالية، فضلاً عن تداخل المفاهيم المعرفية المتعلقة بتفسير حالة الاسواق المالية عند تدهور نشاطها المالي.

يشير مصطلح (الازمة المالية) الى العديد من اشكال الازمات المالية كأزمة المصارف، القروض، التبادل التجاري ما بين الاسواق المالية، ولكن تفضيله يكون عند الاشارة الى الاكبر او الاوسع منها او الازمة الشاملة أي الازمة المالية الدولية (International Financial Crisis) .

ويميز (Delhaise) بين مفهوم الازمة المالية والذعر المالي (Financial Panic)، فالاول يستخدم عند الاشارة لتدهور حالة الاسواق المالية بعد ازدهارها

ونموها كما حدث في ازمة اسواق جنوب شرق اسيا عام (1997)، بينما يشير مفهوم الذعر المالي الى انتقال الازمة المالية من دولة لاخرى بسبب العدوى المالية

كما بين (Darajan and Tomas) مفهوم الأزمة المالية على أنها الطلب الشديد على الأموال المدخرة، إلى الحد الذي لا يمكن الاستجابة لهُ بشكل آني وللأجل القريب.

ولكن ما يميز جميع الأزمات في بدايتها هو عدم القدرة على تحديد الحالة، فلا أحد يعرف ما هو الوضع بالضبط، ولكن الأزمة تتصف بالمفاجأة، نقص المعلومات، تصاعد الأحداث، فقدان السيطرة، غياب الحل الجذري.

وقبل البدء لابد من التذكير الى ان الازمة المالية الدولية سببها طبيعة النظام الرأسمالي الذي يرتكز على:

١. اعطاء الحرية الاقتصادية الاهمية القصوى.

٢. يعتمد على أساس اقراضية في توزيع موارده المالية.

٣. يركز التعامل في أسواقه المالية على التجارة في المخاطر، أو ما يسميه الفقهاء عقود الغرر، التي تضمن المشتقات لكل إشكالها.

٤. يسمح ببيع ما لا يملك، وربح ما لا يضمن وبيع الديون.

٥. وتكمن الأسباب الحقيقية للازمة من خلال إرجاعها إلى البعد الأخلاقي في التعاملات وفي المضاربات والاحتكار والغش وغياب الشفافية.

ومن أهم بوادر الازمة المالية العالمية:

١. تباطؤ الطلب على قطاع الإسكان في الولايات المتحدة بعد بلوغه القمة.

٢. هزات قوية في البورصات العالمية.

٣. ارتفاع معدل البطالة.

٤. الارتفاع التاريخي في سعر النفط.

٥. القلق المتنامي في الأسواق من رفع معدلات الفائدة.

٦. بروز ظاهرة المطالبة بالودائع وهبوط أسعار النفط بحدة بدون سابق إنذار.

٧. إعلان بعض المصارف إفلاسها أو ذعرها.

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن ما هو الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة؟ والاجابة هنا يمكن تلخيصه بالاتي:

١. الخلل النقدي: ومنها:

١. التوسع النقدي من خلال اشتقاق الودائع.

٢. غياب الإشراف والرقابة على المصارف أو ضعفها.

٣. التوسع الائتماني دون الاستناد إلى القدرة على السداد.

٤. السماح بالاقتراض من اجل المضاربات في أسواق المال.

٥. ربط مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة بنسبة من الإرباح شجع التوسع في منح الائتمان دون النظر إلى المخاطر.

٦. الخلل المالي الأول: اختلال الوظيفة الأساسية للأسواق المالية وهي حشد المدخرات وتوصيلها للمؤسسات الإنتاجية وكذلك تسهيل تبادل ملكية الاقتصاد الحقيقي إلى أحجام ومبالغ مخيفة من المشتقات المالية التي تمتاز بما يأتي:

١. لا علاقة لها بالإقتصاد الحقيقي.

٢. غير مرتبطة بأي أصول حقيقية فهي إصدار مالي مبني على إصدار مالي آخر، وهكذا دواليك، فالأصل أن أي ورقة مالية يقابلها أصول مادية في الاقتصاد الحقيقي.

٣. مبنية على روح المقامرة.

٤. الخلل المالي الثاني: المتمثلة بالمضاربات الهائلة التي تتم في الأسواق المالية دون وجود أدنى مبرر اقتصادي حقيقي لها. فترى سعر الورقة

المالية دولار وخلال فترة وجيزة يصل سعر نفس الورقة إلى خمسة أضعاف وأحياناً إلى عشرة أضعاف وأحياناً إلى عشرين ضعف. والأصل أن أي زيادة في سعر الورقة المالية يقابلها زيادة فعلية في قيمة الأصول التي تمثلها في الاقتصاد الحقيقي ولكن هذا لا يحدث والزيادة في الأسعار مبنية على أساس المضاربات كما يحدث العكس تماماً فتهبط أسعار الأوراق المالية دون أي مبرر حقيقي وواقعي.

هذا أدى إلى تحميل المواطن بعدد كبير من القروض التي تفوق قيمة العقارات التي تم شراءها، انقطاع الصلة بين حملة السندات وبين المقترضين بضمان العقارات، تشبع السوق العقاري، قل الطلب، انخفضت أسعار المنازل والعقارات، ارتفعت الفوائد، عجز المقترضون عن بيع منازلهم أو إعادة رهنها...... الخ، توقف أصحاب العقارات عن الدفع بعد أن أرهقتهم الزيادات الربوية مما اضطر البنوك لبيع المنازل محل النزاع والتي رفض أهلها الخروج منها، وأدى النزاع بين البنوك وأصحاب العقار إلى هبوط أسعار العقار فما عادت تغطي قيمتها الفعلية مستحقات البنوك ولا شركات التأمين، توقفت المؤسسات المالية عن الإقراض (لعجز المقترضين السابقين عن السداد)، أنخفض الطلب بشكل أكبر على العقارات، وبدأت قيمة السندات بالانخفاض واتجه حملتها إلى بيعها بخسارة مما جعلها تفقد الكثير من قيمتها.

تأثرت أسواق المال العربية بالأزمة المالية العالمية، ودليل ذلك بالاتي:

أولا: القلق النفسي الشديد الذي أصاب كل الناس وبصفة خاصة العرب من هذا الأزمة وما سوف يترتب عليها من فرض ضرائب ورسوم جديدة وما سوف يترتب على ذلك من ارتفاع فى أسعار السلع والخدمات.

ثانياً: تأثر أسعار النفط بالانخفاض بسبب الأزمة، وهذا له تأثير كبير على الدول النفطية العربية، التي من المحتمل إن تساهم بطريق مباشر أو غير مباشر في خطة الإنقاذ الأمريكية، كما فعلت من قبل في حرب الخليج وفى حرب الإرهاب وهذا سوف يسبب خللاً في الموازين المالية للدول العربية.

ثالثاً: ارتباط كثير من المعاملات في أسواق النقد والمال في كل الدول العربية بالدولار، وما يحدث فى أسعاره من انهيار غير مسبوق، سبب كل هذا خسائر باهظة على الثروة المالية في الدول العربية.

رابعاً: ضخامة الخسارة التي مُنى بها المستثمرون العرب وكذلك البنوك والمصارف العربية فى أسواق النقد والمال في أمريكا و أوروبا وغيرها بسبب الأزمة المالية، وهذا بالتأكيد أثر على ثرواتهم وعلى معاملاتهم في الأسواق العربية وكذلك على السيولة فى أسواق النقد والمال العربية.

خامساً: زيادة المخاطر المالية التي تواجه البنوك والمصارف العربية عن المعدلات المتعارف عليها بسبب عدم القدرة على التنبؤ بما سوف تأتي به الأزمة من آثار سلبية سواء كانت نفسية أو سلوكية أو مالية أو سياسية.

سادساً: قيام بعض كبار المستثمرين من الأجانب بسحب أموالهم وتجميد معاملاتهم في أسواق النقد والمال العربية، وهذا أحدث ارتباكا وخللاً ملحوظاً في استقرار المعاملات وتأثرت البورصات العربية بهذا السلوك.

سابعاً: قيام العديد من البنوك والمصارف العربية بتجميد تمويل المشروعات التي تقوم بها الشركات والمؤسسات وفقاً للخطط والاتفاقيات والعقود، وهذا سبب انكماشاً في مجال الأعمال مما قاد في النهاية إلى تعثر وتوقف وعدم قدرة الشركات المقترضة عن سداد مستحقاتها للبنوك والمصارف، وهذا بدوره ساهم في تفاقم الأزمة.

ثامناً: التراجع الكبير الملحوظ فى مؤشرات المعاملات فى البورصات العربية بصفة عامة والبورصات الخليجية بصفة خاصة، وترتب على ذلك خسائر مالية فادحة.
تاسعاً: ارتفاع معدل المسحوبات من البنوك والمصارف العربية بسبب الذعر والخوف والهلع غير المنضبط، مما أحدث ارتباكاً فى سوق النقد والمال وأثر على الاحتياطيات النقدية فى البنوك والمصارف المركزية العربية.

المبحث الثاني

الأزمات المصرفية

تتعرض المصارف للازمات الاتية:

١.أزمة تراكم الخدمة : إن إحجام العملاء عن طلب الخدمات المصرفية يؤدي إلى نقص المبيعات بشكل مضطرد وتزداد المنافسة في السوق المصرفي سواء للخدمات المتماثلة والمتشابهة من جانب المنافسين أو المنافسة البديلة التي يمكن إن تحل محل الخدمات التي هي لمنافسين آخرين ونتيجة لذلك يزداد الضغط على أقسام المصرف ويوجه إليها مزيدا من اللوم .

٢.أزمة العمالة : حيث يؤدي الركود إلى قيام المصرف بالاستغناء عن خدمات العديد من الموظفين وتزداد الضغوط على بقية العاملين ، وبسبب تحمل مسؤوليات عمل كبيرة تسوء حالتهم النفسية خوفا على مستقبلهم الوظيفي المجهول .

٣.أزمة الإحباط العام : حيث يؤدي الركود إلى تفشي الإحساس بالعجز والقصور وعدم القدرة على عمل شيء وان هناك من القيود والحواجز التي تحول دون القيام بأي شيء ومن ثم يتسرب إلى داخل النفوس ، وتبدأ مرحلة الإحباط العام تتشكل ، وتأخذ معالمها الحادة على شكل تصرفات مدمرة .

سياسات تجنب الأزمات المصرفية

يمكن تجنب الأزمات المصرفية باتخاذ بعض الخطوات الأساسية الآتية:

١. خفض الاضطرابات والمخاطر التي تتعرض لها الجهاز المصرفي، بالتوزيع وشراء تأمين ضد المخاطر...الخ.

٢. خفض حالات عدم التلاؤم والمطابقة في السيولة بفرض احتياطي قانوني عالي خلال الفترات العادية، ويمكن خفضه في حالات احتياج المصارف للسيولة وقت الأزمات.

٣. إتباع المعايير الدولية كمعيار لجنة بازل لكفاية رأس المال.

٤. تقليص دور الدولة من خلال برنامج لخصخصة القطاع المصرفي.

٥. زيادة الشفافية والإفصاح عن نسبة الديون المعدومة من جملة أصول المصرف والقطاع المصرفي والمالي.

٦. تحسين نظام الحوافز لملاك المصارف وإداراتها العليا لتعزيز أنشطة المصارف بحيث يتحمل كل طرف نتائج قراراته على سلامة أصول وإعمال المصرف.

٧. منع وعزل آثار سياسة سعر الصرف المعمول بها من التأثير السلبي على اعمل المصرف او التهديد بإحداث أزمة في القطاع المصرفي.

٨. إعطاء استقلالية اكر للمصاريف المركزية.

٩. فتح المجال لمصارف جديدة محلية أو أجنبية والحد من انتشار احتكار القلة.

١٠. رفع الحد الأقصى لرأس المال المدفوع والمصرح به.

١١. الرقابة الوقائية وتتبع إعمال المصارف التجارية من منظور السلامة والامن للاصول المصرفية.

يستخلص مما تقدم بان الأزمات هي من الإحداث المهمة والمؤثرة في المنظمات الخدمية منها والسلعية حيث تشكل مصدر قلق لقادة ومدراء المنظمات لصعوبة السيطرة عليها بسبب التغيرات الحادة والمفاجئة في البيئة الخارجية وضعف الإدارات في اتخاذ القرارات ومواجهة الأزمات بسرعة وفاعلية من ناحية أخرى .

كما إلى إن الأزمة هي حالة غير طبيعية تمر بها المنظمة تهدد وجودها بسبب ظرف داخلي أو خارجي متوقع أو غير متوقع وعدم الاستعداد الكافي لتفادي الضرر. غير أنها من خلال هذا المفهوم تختلف عن المفاهيم الأخرى مثل المشكلة والكارثة والحادث والصراع والتهديد والخلاف. فضلاً عن ان هناك أنواع عديدة من الأزمات مثل الأزمات السطحية والمفاجئة ، والأزمات الزاحفة والمتراكمة ، والأزمات التي يمكن التنبؤ بها والتي لا يمكن التنبؤ بها، والأزمات الروتينية والإستراتيجية الخ .حيث إن للازمات أسباب منها سوء الفهم وسوء الإدراك وسوء

الإدارة والأخطاء البشرية وتعارض الأهداف والمصالح . كذلك إن الأزمات تمر في مراحل مثل مرحلة ما قبل الأزمة وحدوث الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة .

وان إدارة الأزمة هي تقنية علمية تتضمن منهجا علميا ومنطقيا يجعل المنظمة قادرة على التغلب على الأزمة وضغوطها وسلبياتها والاستفادة من ايجابياتها . وهناك عوامل مؤثرة عليها مثل حجب البيانات والمعلومات وعدم استجابة المنظمة في الوقت المناسب ووجود قناعة خاطئة لدى إفراد المنظمة بقدراتهم . وكذلك نجد إن إدارة الأزمة تمر بمراحل مثل مرحلة الشعور باحتمال حدوث الأزمة ومرحلة الاستعداد والوقاية ومرحلة مجابهة الأزمة ومرحلة استعادة التوازن ومرحلة التعلم .

كما تحتل المعلومات دورا مهما في إدارة الأزمة تتجسد في إثراء البحث العلمي وتعتبر عنصر أساسي في اتخاذ القرار المناسب وضمان قاعدة عريضة لحل المشكلات وتنمية قدرة المجتمع على الإفادة بالمعلومات المتاحة. كما إن للمعلومات دور في درء وإدارة الأزمات خصوصا في مرحلة ما قبل الأزمة ومرحلة الأزمة ومرحلة ما بعد الأزمة. وهناك علاقة بين صنع القرار وإدارة الأزمة حيث إن التعامل مع الأزمة يتطلب استخدام المنهج العلمي الإداري السليم الذي يعتمد على الوظائف الإدارية أي وظيفة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة، حيث تتصف قرارات الأزمة بعدم التأكد والتعقيد والتدخل العاطفي ومقاومة التغيير.

وأخيرا لا بد من التطرق إلى الأزمة المالية والذي يشير إلى العديد من إشكال الأزمات المالية كأزمة المصارف، القروض، التبادل التجاري ما بين الأسواق المالية، ومن بوادر الأزمة المالية العالمية هو تباطؤ الطلب وارتفاع معدل البطالة والارتفاع التاريخي في سعر النفط وإعلان بعض المصارف إفلاسها أو ذعرها. إما بالنسبة إلى الأزمات التي تتعرض لها المصارف فهي غالبا ما تتعلق بأزمة تراكم الخدمة وأزمة العمالة وأزمة الإحباط العام إما كيفية تجنب المصارف لهذه الأزمات فلا بد من إتباع المعايير الدولية كمعيار لجنة بازل لكفاية رأس المال وتقليص دور الدولة من خلال الخصخصة في القطاع المصرفي وتحسين نظام الحوافز وإعطاء استقلالية اكبر للمصارف المركزية والرقابة الوقائية .

أسئلة للمراجعة

س١/ صف الازمة المالية العالمية؟

س٢/ وضح اسباب الازمة المالية العالمية؟

س٣/ ما هي تاثير الازمة المالية العالمية على اسواق المال العربية؟

س٤/ ما هي تاثير الازمة المالية العالمية على اسواق المال العراقية؟

س٥/ ما هي اهم الازمات التي تعرضت لها المصارف؟

س٦/ كيف يمكن تجنب الازمات المصرفية؟

الفصل السابع

التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات

مقدمة:

الأزمات بشكل عام ما هي إلا تفكير إبداعي واعٍ ، والتفكير بكونه عملية ذهنية مصحوبة بتوتر وانفعال صادق ينظم بها العقل خبرات الإنسان ومعلوماته بطريقة خلاقة تمكنه من الوصول إلى جديد مفيد. ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات بمزايا عقلية ونفسية كثيرة من حيث التلمس والإحساس بالمشكلات وملاحظة تلك الأزمات والأشياء غير المألوفة أو غير العادية فيها وتوليد الحلول البديلة والجديدة لها فضلا عن توليد الأفكار غير المتوقعة من خلال تقديم الحلول والقدرة على التغير فضلا عن الأفكار غير المباشرة في مواجهة الأزمات وباستعمال الذكاء الجماعي لقيادة فريق الأزمة في معالجتها وتكون المعالجة للازمات من خلال ثقة فريق إدارة الأزمة بنفسه والإصرار والعزيمة على تحدي تلك الأزمات والعمل بإخلاص وروح الفريق والاستطلاع والاستكشاف الدائم لأبعاد تلك الأزمة من خلال التغلب على العوائق التي تواجه معالجة تلك الأزمات التسويقية.

ينصب الفصل السابع المتكون من ثلاثة مباحث على دور ومراحل التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات ومميزاته وكيفية معالجة الأزمات التسويقية.

المبحث الاول

دور التفكير الإبداعي في ادارة الأزمات

التفكير عبارة عن **سلسلة من النشاطات العقلية التي يقوم بها العقل عندما يتعرض إلى مثير يستقبله عن طريق واحدة أو أكثر من الحواس الخمسة.**

ويتميز بخصائص، هما :

١. **مجرد:** فلا أحد يستطيع أن ينكر وجود التفكير، لكنه مجرد، أو بمعنى آخر هو غير مرئى.

٢. **غير ملموس:** فالتفكير كما أنه غير مرئى كما أتفقنا، فهو أيضا غير ملموس وإن كان ببعض التدريب تستطيع – معنويا – أن تستخرج الفكرة من رأسك وتتعامل معها ككيان ملموس.

أعراض التفكير غير المنظم

١. الارتباك والتردد

ومن أهم مظاهر التردد، الخوف من وضع الفكرة موضع التنفيذ ولذلك من الممكن أن تجد لدى البعض أفكار عملاقه من الممكن ان تطور من حياته، لكنه دائما يخشى التقدم ولو لخطوة واحد. وستجد المتردد وبالتالى صاحب التفكير غير المنظم لديه سهولة فى الاقتناع بالفكرة وايضا سهولة فى التخلي عنها.

٢. صعوبة أداء العمل

طبيعى أن يجد صاحب التفكير غير المنظم صعوبة فى اداء الأعمال لأن التفكير أساس الأداء والإنجاز، كما انه لا أحد يستطيع أن ينكر أهمية التسلسل المنطقي في التفكير أثناء أداء الأعمال.

٣. غياب نقطة بداية التفكير

التفكير المنظم يبدأ من نقطة محددة ويسير بخطوات متسلسلة إلى النتيجة المطلوبة ولا ينشغل كثيراً بالمؤثرات الجانبية.

٤. الدوران في حلقة مغلقة

الانتقال من فكرة إلى أخرى قبل نضوج الأولى ثم العودة من الفكرة التالية إلى الفكرة السابقة مع عدم القدرة على إدخال أفكار جديدة.

٥. عدم معرفة ما تريد الوصول إليه

طبيعى أن الغاية من التفكير الوصول إلى جواب أو قرار أو فكرة ، فإذا كان الهدف فى الأصل غير موجود او غير واضح ، فبالتأكيد أن ذلك يعوق عملية التفكير السليم.

أدوات التفكير المنظم

من الطبيعى عندما نود التفكير بشكل منظم، أن نعتمد على أدوات التفكير التى تساعدنا على القيام بهذه المهمة على الشكل الأمثل والتي ترتبط بشكل مباشر في التفكير في الازمات، ومن أهم هذه الأدوات:

١. الحقائق المرتبطة بالهدف:

ويقصد بها تلك الحقائق الثابتة التى يمكن الأعتماد إليها، حقائق ثابتة وليست تخمينات، وبالتالى يمكن من خلالها تحديد نقطة الانطلاق، أو الارتكاز عليها كنقطة ثابتة للانطلاق، وهذه الحقائق يراعى ان تكون مناسبة من حيث الزمان والمكان.

٢. وسائل انتقاء المعلومات:

وهى تلك الوسائل التى تساعدنا فى حالة وجود سيل من المعلومات على انتقاء المعلومات التى من الممكن أن تكون ذات أهمية بالنبة لى فى وقت ما وإزاء قضية ما، ومن أهم هذه الوسائل:

١. المقارنة (مقارنة المعلومات ببعضها أعتمادا على الحقائق الثابتة)،

٢. النسب (حيث تتوقف أهمية المعلومة على مصدرها الرئيسى)،

٣. الأحتمالات (وهو استخلاص بعض المعلومات والحقائق نتيجة للتوقع وإعمال العقل).

٤. تقدير الأهمية (حيث تختلف أهمية كل معلومة نتيجة للعديد من الظروف كظروف الزمان والمكان).

٣. خريطة التفكير

وهو وضع ما يشبه الخريطة التوضيحية لتفكيرنا إزاء موقف معين ليكون كما بالشكل الموضح، وبالتالى نفرق بين ما هو واقع وما هو نظرية، وبين ما هو ماضٍ وما هو مستقبل.

٤. وسائل التدوين والإيضاح

(القلم – الورقة– الخرائط – الرسومات – الآلة الحاسبة) وكل هذه من الوسائل المساعدة، والتى يمكن العتماد عليها كأحد أدوات التفكير المنظم، إذا ليس عيباً على الإطلاق أن ألجأ للورقة والقلم لتوضيح فكرة أو لتدوين ملاحظات.

اما الإبداع فهو: أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة، أو أن ترى ما لا يراه الآخرون

ومن أشمل التعريفات للإبداع هو أن الإبداع طاقة عقلية هائلة، إجتماعية في نمائها، فطرية في أساسها، مجتمعية وإنسانية في إنتمائها.

<u>الصفات الإبداعية فى الأفراد:</u>

حدّد بعض علماء النفس الصفات الإبداعية في الأفراد في عدّة مظاهر نذكر منها :

١. المعرفة والاستطلاع الشخصي وفي التجمّعات يميل المبدعون غالباً إلى الفضول الإيجابي والبحث وعدم الرضا عن الأوضاع الراهنة طلباً للتجديد والتطوير.

٢. الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل من أجل الوصول إليه.

٣. القدرة على تقديم الأفكار والاقتراحات المقنعة أو الخطط البديعة.

٤. التلقائية والمرونة في التعامل والثقة في النفس في العلاقة مع الأفراد والتعاطي مع الأزمات. إن العمل الجاد يعتبر متعة لدى المبدعين وذلك لقوة الشعور لديهم بإنجاز شيء ما حتى يخلّدوا أنفسهم وينزعوا الاعتراف من المجتمع بجهودهم ومكانتهم فضلاً عن تحقيق الأهداف، وهنا تكمن أبرز مظاهر الإبداع والخلاقية. كما تكمن أهمية الرعاية والترشيد فإن الفرد المبدع عصامي يعتمد على قدراته وكفاءاته في تحقيق النجاحات لا عظامياً يعيش على عظمة الآخرين ويستفيد من جهودهم. لذلك فإن من حقه علينا أن نرعاه ونرشده لكي يبدع وينتج.

٥. تشجيع تبادل الرأي والمشاركة فيه والنقد الذاتي، ويتنزه الفرد المبدع في الغالب عن السلبية والتزلّف والنفاق، لأنها مساوئ تتنافى مع شعوره بالثقة وتفكيره المتحرّر وطموحه العالي إلى الكمال وتحسين الأوضاع وتوجيهها إلى الأفضل.

لذلك فإن المبدعين في الغالب يتسمون بالصدق والبحث عن الحقيقة. فيرفضون مواراتها أو تجاوزها فقد ينتقدون المستويات الأعلى إذا وجدوا خللاً في أدائهم أو سلوكهم كما يطرحون البدائل الإيجابية ويساهمون فيها فلا يكتفون بالنقد لمجرّد النقد بلا تفاعل ومشاركة في تحسين الأوضاع. كما لا يبطنون شيئا ويظهرون خلافه، لأن هذه صفات تنشأ من النقص والعجز وهو أمر

يتنافى مع الإبداع. نعم قد يتصف بعض المبدعين بعدم الحكمة أو الخلل في التدبير في مجالات العمل أحياناً لقلة التجربة ونحو ذلك، وهذا أمر طبيعي ويمكن أن يقع في كل مؤسسة لذا فإن المنطق السليم يفرض على القائمين السعي الدائم لوضعهم في صور بعض الأعمال والاستفادة من آرائهم حتى ينضجوا كأفراد مبدعين كما نضمنهم كأصدقاء وعناصر إيجابية صادقة في العمل.

٦. قراءة الماورائيات لدى الاستماع إلى محاضرة أو خطبة أو قراءة فكرة ومراقبة عمل أو سلوك وعدم الوقوف إلى حدّ الظاهرة من دون تحليل وتعمّق.

٧. الاستقلالية، إذ أن المبدعين يتميّزون – في الغالب – بالتحرّر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة ليس حباً بالخروج عن المألوف دائماً بل لتطلّعهم الدائم وطموحهم العالي في التفكير والتعبير ورسم الأهداف ومن الواضح أن لبعض التقاليد والنمطية أهميّتها وحكمتها التي تستدعي احترامها وعدم تجاوزها. وفي نفس الوقت قد تتحكم بعض النمطيات الجامدة في علاقات العمل فتشكل مانعاً قوياً أمام الطاقات الإبداعية.

لذلك فإن الأفضل هو مراعاة الإبداع بمشاركته في الأدوار العملية حتى يختمر أكثر بالتجارب ويصبح أكثر إنتاجاً وأفضل ثماراً، فإن للتجربة والخبرة الدور البارز في صياغة عقلية المبدعين الناجحين وإضفاء سلوكهم بالمزيد من

التدبير والتوازن لكي لا يشطوا عن الأعراف الصحيحة والتقاليد القيّمة. وهذا هو الذي نقصده من الاستقلالية أي استقلالية إيجابية وبنّاءة تقود المجتمع إلى المزيد من التطور والرقي.

أما الشذوذ عن الأعراف الصحيحة فهو خروج عن المألوف ولكن في بعده السلبي وهو مرفوض ويؤدي في الغالب إلى عزل أصحابه عن المجتمع ويصبح دورهم عديم التأثير، إن الفرد المبدع لا يمكن أن يكون منقاداً لأنه إنسان قوي الشخصية متمرّد في أغلب الأحيان على القيود الحديدية وعلى المعايير النمطيّة الجامدة للجماعة. لذا قد يتّسم بعدم النظامية وتجاوز المقرّرات وإن كان في الواقع لا يريدها أو يهتم لتغييرها إلا أن روحه المتطلّعة وتفكيره المتفوّق يحدوان به إلى الأسبقية في كل شيء. وحقاً أن الفرد المبدع قد تضيّعه اللوائح الجامدة والعلاقات الروتينية الصلبة، والإنصاف أن كلا النمطين من الأفراد صاحب حق في مجاله لأن الإداري يهتمّ للمزيد من النظام والتسلسل المنطقي في العمل وهذا قد يخرّبه المبدع في تحرّره ولكن في نفس الوقت فإن تقييد المبدع بروتين وقواعد إدارية مغلقة قد تكبت فيه المزيد من الطاقات والتطلّعات وهذا خسارة للجميع. ولعلّ أفضل طريقة للجمع بين الأمرين هو تحرير الطاقات المبدعة في أعمال أكثر تحرّراً وانفتاحاً من الأعمال والوظائف التي تقوم على قواعد العمل ونظام الإدارة فإن في هذا تسوية للمشاكل مع الأفراد الإداريين

الذين اعتادوا على النمطية في إنجاز الأدوار. في نفس الوقت كسب المزيد من الإمكانات والفوائد التي يعود عليها الفرد المبدع إلى العمل.

٨. القدرة العالية على تفهّم المشكلات ومناقشتها بسعة صدر والتعامل معها بإيجابية وحكمة فلا تعود الأزمات المستعصية على المبدعين بالإحباط أو الشعور بالفشل والنقص في أغلب الأحيان، بخلاف الكثير من الأفراد الذين تزيدهم صلابة الأزمات تراجعاً ونكوصاً إلى الوراء أو شعوراً شديداً بالإحباط فينهزمون في ذواتهم أولاً ثم أمام خصومهم ومنافسيهم. بينما التطلّع إلى الإصلاح وتغيير الأوضاع تفجر طاقات المبدعين فتجعلهم أكثر تفكيراً وتخطيطاً للمعالجة، لذا فإنهم يشعرون وكأنهم هم المسؤولون عن حل المشاكل، ونظراً لما يملكه المبدع من ثقة والتزام في حل المشكلات حتى ولو استلزم ذلك خسارة له، فإنه سيكون مساهما حقيقياً في الحلول.

٩. وضوح الرؤية وصلابة الموقف وثبات القدم. إن الشخصيات المبدعة تنظر إلى الزمن كمورد إنتاجي يجب استثماره في تحقيق المزيد من الانتصارات وتنظر دائماً إلى الأمام للسبق والتقدم ولا تجعل للماضي أو الحاضر قيوداً عليها. إن بعض الأفراد يعيش في قيود الماضي وأزماته وآخرون يعيشون في قيود الحاضر وأزماته فينشغلوا في هموم اليوم متناسين آمال الغد وهذا خطأ كبير يعود عليهم بالفشل في آخر المطاف وكم من الأفراد المهمّين الذين شعروا بمرارة الندم على فترات مهمة من حياتهم مرّت، كان فيها المزيد من الفرص الثمينة لم يستثمروها

وانشغلوا بالهوامش وتوافه الأمور ولكن الندم بعد فوات الأوان لا ينفع ولا يعود عليهم بالفرج من جديد، بينما الأفراد المبدعون ينظرون دائماً إلى الأمام ويعيشون الأولويات القصوى فيمسكون بها ومن بعد ذلك تحظى الأمور الأخرى ببعض العناية، وأنت ترى أن مجمل هذه الصفات وغيرها تصوغ الشخصية الخلاقة والمبدعة القادرة على المساهمة في التطوير والرقي، ولعلّ شخصاً واحداً مبدع ينفع المؤسسة ويساهم مساهمة فعّالة في إيصالها إلى النجاح كما أن انعدامه قد يصيبها في الفشل خصوصاً في أوقات الأزمة.

عليه، فالتفكير الإبداعي هو الأسلوب الذي يستخدمه الفرد في إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار حول المشكلة التي يتعرض لها (الطلاقة الفكرية)، وتتصف هذه الأفكار بالتنوع والاختلاف (المرونة وعدم التكرار أو الشيوع الأصالة). كما يعرف بأنه نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو التوصل إلي نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقاً. ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد - فهو من المستوى الأعلى المعقد من التفكير– لأنه ينطوي على عناصر معرفية وانفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة.

ويتم التفكير الإبداعي عن طريق طرح مشكلة ما مثل مشكلة رياضية أو اجتماعية أو اقتصادية، ثم بعد ذلك يتم طرح الحلول والافتراضات وطرح سلبيات الحلول والبدائل. وتبرز أهمية التفكير الإبداعي في إدارة الأزمات من خلال الآتي:

١. الإبداع يقود إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم على الغير في إدارة الأزمة التسويقية. الناس والمؤسسات وحتى الدول يمكن أن نصنفهم ضمن قسمين؛ قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضي بما عنده، وهؤلاء الأتباع المقلدون، فالمنظمة تبغي في أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة الأزمات التسويقية.

٢. حاجة المؤسسة الدائمة إلى التطوير وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب.في حل أو مواجهة الأزمات التسويقية.

٣. تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة في معالجة الأزمات التسويقية.

المبحث الثاني

مراحل ومميزات عملية التفكير الإبداعي

تتكون عملية التفكير الإبداعي من أربع مراحل متتالية هي:

١. مرحلة التحضير أو الإعداد Preparation : وهي الخلفية الشاملة والمتعمقة في الموضوع الذي يبدع فيه الفرد وفسرها(Gordon) بأنها مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه في معالجة الأزمات التسويقية.
٢. مرحلة الكمون والاحتضان Incubation : وهي حالة من القلق والخوف اللاشعوري والتردد بالقيام بالعمل والبحث عن الحلول، وهي أصعب مراحل التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات التسويقية.
٣. مرحلة الإشراق Illumination : وهي الحالة التي تحدث بها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلى فكرة الحل والخروج من المأزق أو الأزمات التسويقية، وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقاً فهي تحدث في وقت ما، في مكان ما، وربما تلعب الظروف المكانية والزما نية والبيئة المحيطة دوراً في تحريك هذه الحالة، ووصفها الكثيرون بلحظة الإلهام.
٤. مرحلة التحقيق Verification : وهي مرحلة الحصول على النتائج الأصلية المفيدة والمرضية في معالجة الأزمات التسويقية، وحيازة المنتج الإبداعي على الرضا الاجتماعي.

<u>مميزات التفكير الإبداعي في معالجة الأزمات</u>

ويتميز صاحب التفكير الإبداعي في ظل إدارة الأزمات التسويقية بمزايا عقلية ونفسية كثيرة، من أبرزها:

أولاً: خصائص العقلية:

أ. الحساسية في تلمس المشكلات : يمتاز المبدع بأنه يدريك الأزمات التسويقية والمشكلات في المواقف المختلفة أكثر من غيره.

ب. الطلاقة : وهي القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الأفكار في فترة قصيرة لمعالجة الأزمة التسويقية:

١. الطلاقة الفكرية: سرعة إنتاج وبلورة عدد من الأفكار لمعالجة الأزمة التسويقية.
٢. طلاقة الكلمات: سرعة إنتاج الكلمات والوحدات التعبيرية واستحضارها بصورة تدعم التفكير.
٣. طلاقة التعبير : سهولة التعبير عن الأفكار و صياغتها في قالب مفهوم.

ج. المرونة: هي القدرة على التفكير بطرق مختلفة مع تغير زوايا التفكير (من الأعلى إلي الأسفل، و العكس من اليمين إلي اليسار و العكس....) من مجال توليد أفكار لمعالجة الأزمة التسويقية.

د. الاصالة : هي القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة ، والانتقال بالأفكار الجديدة إلي ابعد من المستويات ألمتوقعه بشرط أن تكون مفيدة و عملية... وتسمى هذه ألمجموعه بالتفكير المنطلق (المتشعب) وهو استنتاج حلول متعددة قد تكون

صحيحة من معلومات معينة. والتفكير المحدد (ألتقاربي) وهو استنتاج حلو واحد صحيح من معلومات معينة.

هـ. الذكاء: أثبتت العديد من الدراسات أن الذكاء المرتفع ليس شرط الإبداع إنما يكفي الذكاء العادي لإنتاج الإبداع.

ثانياً: الخصائص العقلية:

١. الثقة بالنفس و إظهارها ولكن بلا غرور.
٢. قوة العزيمة و الإرادة وحب المغامرة.
٣. القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
٤. تعدد الميول و الاهتمامات.
٥. عدم التعصب.
٦. الميل إلي الانفراد في أداء أعماله.
٧. الإنصاف بالمرح و قدرة عالية على اكتساب الأصدقاء.
٨. القدرة على نقد ألذات التعرف على عيوبها.

ثالثا: خصائص متفرقة :

١. حب الاستكشاف و الاستطلاع بالقراءة و الملاحظة و التأمل.
٢. الميل إلي النقاش الهادئ.
٣. الأيمان غالبا بأنه في ((الامكان أبدع مما كان)).
٤. القدرة على التغلب على عوائق الإبداع التي تصرفه عن الإنتاج.

٥.   العمل بإخلاص وتفان وعدم التطلع إلي الوجاهة والنفوذ .

المبحث الثالث

التفكير الإبداعي و معالجة الأزمات التسويقية

بما ان معالجة الأزمة ما هي إلا لون من ألوان التفكير الإبداعي ولكي نكون قادرين على الاستثمار الأفضل للوقت في فترة الأزمة ما علينا إلا أتباع الطرق التي تساعدنا على التحضير للأفكار الخلاقة والمبدعة والتي تستطيع معالجة تلك الأزمة التسويقية ومن هذه الطرق:

١. إعداد الأفكار المتعلقة بموضوع الأزمة من مختلف مصادر المعلومات لأجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعرفة والاستفادة منها في الوقت المناسب. إن الأفراد المبدعين في الغالب يعاصرون الأحداث ويواكبون الحياة وجزينهم من المعلومات مليء لذلك فإنه يعينهم بشكل كبير على التخطيط والتنبؤ الصحيح للازمات التسويقية والتي من الممكن أن تحدث في المستقبل.أو قد تكون تلك الأزمات قد حدثت سابق وهذا يتطلب من أيضا خزن الأفكار والمعالجات في الذاكرة البشرية أو الآلية لأنها ستكون ناصرا ومساندا للمنظمة التسويقية في فترة أو وقت مت تستفيد منها المنظمة.

٢. تحديد ما هو غير متوقع من النتائج من تلك ألازمات لأنك أن تبحث عما تتوقعه وتعمل لأجل كسبه فأمر جيد. إلا أن الإبداع في أن تبحث عن النتائج

المفاجئة والأحداث غير المتوقعة وترسم لها الحلول والمعالجات، فليس الإبداع أن تبني على ما تتصوره أو تريده وإنما أن تبني على مكافحة ما لا تريد ورفع العراقيل، وتكون أقدر على ذلك إذا عملت بمبدأ الاستماع إلى الشكاوى والآراء المضادة والتقويمات الناجحة عن إدارتك للأمور أو فهمك للأحداث والأزمات إن الناس يرشدوننا في الكثير من الأحيان إلى ما لا نراه أو لا نلتفت إليه أو ما كان بحسباننا، فيجعلوننا أقدر على التجاوب والإبداع في الحلول والتدبير الأكمل؛ لذا فإن التواصل معهم أمر لا بد منه وهذا يقودنا إلى نعمل في معالجة الأزمات التسويقية العمل بروح الفريق المتكامل.

٣. تجزئة الهدف وتقسيمه.. من الواضح أن الأهداف الكبرى لا تتحقق دفعة ولا مفاجئة لاستحالة الصدفة والطفرة في الوجود، بل لا بد وأن نطوي مراحل عديدة حتى تكتمل وتنضج.. لذلك عندما تجزأ الأزمات الكبيرة إلى صغيرة ونقسم الأهداف على مراحل الزمن والعمل، فإن الحلول ستكون أسهل والوصول إلى النتائج سيكون أضمن. وهكذا إذا أردنا أن نحل أزمة قد يكون الخوض فيها بالجملة صعباً ويزيد ها توتراً، ولكن إذا جزأناها فستكون سهلة فنبدأ مثلاً بـ:

أ) فهم أطرافها.

ب) فهم جوهر النزاع بين الأطراف.

ج) الاستماع إلى كل طرف منهم لمعرفة ما له وما عليه.

د) السعي لإيجاد الحلول مع كل طرف منهم بشكل منفرد.

هـ) ثم جمعهم معاً للتوافق على المشتركات فإنا بهذا إما أن نخفف التوتر أو نغير العداء إلى تفاهم، بينما إذا ابتدأنا بالأمور مجتمعة فإنها تبدو مستعصية وصعبة ولكن عندما نجزأ ها ونقسمها إلى الأصغر فالأصغر نتوصل إلى حلولها بسهولة.

٤. ليس بالضرورة أن يكون الحل للازمة كاملاً حتى تبدأ بالعمل.. لأنه في الكثير من الأحيان تستعصي علينا بعض الأمور لسبب أو آخر.. فعلينا أن نبدأ بالعمل إذا ضمنّا النجاح في الأغلب لا الدائم، لأن الكثير من المستعصيات تبدو صعبة في بادئ الأمر، ولكن إذا تجاوزناها وسيطرنا على غيرها في الحل فإنها ستحل من تلقاءنفسها..

فبدلاً من انتظار التوصل إلى حل ما مع الطرف (×) في الأزمة – مثلاً – اعتبر الحل مجهولاً فعلاً معه، ثم انتقل إلى الخطوة الأخرى فإنك إذا وجدت حلولاً لها فستجد أن الطرف (×) قد انحلت أزمته أو خفت وتيرته.

٥. التحرر العقلي في معالجة الأزمة.. فإنه مضافاً إلى تجميع الأفكار وخزن التجارب لا بد من إطلاق الحرية للعقل في أن يفكر ويستخلص ويستنتج.. ولا داعي للخوف من إطلاق عنان الأفكار أو الحذر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ما دامت الضوابط والثوابت معلومة؛ إذ لا تطوير بلا حرية فكر وتحرير للعقول، وكما تساهم اللياقة البد نية في الشعور بالمتعة في أي نشاط جسدي، فإن هناك درجة من اللياقة الذهنية التي ينبغي أن نتوافر عليها حتى نشعر بالمتعة في أداء

وظائفنا بنجاح، لأننا عند ذاك نشعر بأننا نستثمر عقولنا بالشكل المناسب، وعلى هذا فإن العقل المفكر سيرشدك دائماً إلى الطرق الأفضل للوصول إلى درجات جيدة من النجاح في حل ومعالجة الأزمات، كما يشعرك بأقصى درجات الاستمتاع في أيام العمر ولحظات الحياة..

ووفقاً لهذا فإن المنطق السليم يتطلّب أن نجعل التفكير والوقت معاً في خدمة الإستراتيجية الإبداعية في معالجة الأزمات وسنكون قادرين على ذلك إذا راعينا بعض الخطوات منها ما يلي:

١. إذا استثمرت الإدارة وقتاً كافياً في التفكير الطويل الأمد وفي التخطيط لكيفية تهيئة الوسائل والآليات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية سواء في الأفراد أو تكاملية المؤسسات أو إيجاد البرامج الجديدة وهذه جميعها كفيلة بمعالجة الأزمة.

٢. إذا آمنت الإدارة بأن التفكير الإبداعي هو أهم خطوة في اتجاه تحقيق الأهداف لأنّه ستنشأ عنه خطوات أساسية تساهم وبقوة في تفعيل الإبداع وفي تحسين مستوى الأداء ومعالجة الأزمة.

٣. إذا التزم الأفراد - مدراء وعاملون – بشرائط الوقت الإبداعي المطلوب في جميع الوظائف والأدوار وبشكل متكامل ومنسجم.

٤. إذا كانت الإدارة تنظر إلى أفراد المنظمة – على اختلاف مستوياتهم - على أنّهم يمثّلون جزءً من الإستراتيجية وعنصراً هاماً في إنجاح الأعمال والتحسينات في أساليب المنظمة وإنجازاتها.

وبعكس ذلك إذا كانت آفاق التفكير قصيرة الأمد والأفراد العاملون لا ينظرون إلى المستقبل إلاّ من زوايا محدودة وإنّ الإدارة تخصّص القليل من الوقت للتفكير وربّما لا تخصّص أي وقت للتفكير والإبداع على الإطلاق أو تنشغل بمعالجة المشاكل والأزمات الصغيرة المحدودة والتي لا تنتهي في يوم من الأيام، دون أن تكلّف نفسها عناء المشاكل والأزمات التسويقية المعقّدة والكبيرة التي تتطلّب التفكير الخلاّق والإبداع في الحلول.. أو تدفع أفرادها لأداء أدوارهم اليومية دون أن توسّع في آفاقهم وتطلعاتهم المستقبلية، فحينئذ يمكن أن نحكم على هذه المنظمات بأنّها عديمة الفكر الإستراتيجي.. وبالتالي فهي غير مؤهّلة للقيام بالأدوار الأكبر والأهم.. والتي بها تتحقق الأهداف الحقيقية ومعالجة الأزمات..

إن التفكير الإبداعي السليم والاستراتيجي ليس سهلاً بل هو أمر في غاية التعقيد كما هو في غاية الأهميّة لأنّه يتطلّب من أصحاب القرار جملة من الشروط التي يجب القيام بها دائماً حتى يعدون من المبدعين أو الاستراتيجيين، بعضها يرتبط في المجموع العام للمنظمة – كما عرفته ممّا تقدّم – وبعضها في خصوصيّاتهم الخاصة كأشخاص من سائر البشر.. والتي منها: توفير الوقت الإبداعي الكافي للتفكير في أيّ أمر من الأمور أو أي أزمة من الأزمات..

وتعريضه للنقد والمشاورة والاستماع إلى مختلف الرؤى والآراء حوله، خصوصاً الأمور المهمة، فضلاً عن الأهم، إذ إن الأحكام المرتجلة أو الخاطفة والسريعة تكون أكثر خطأ وأكثر عرضة للانتقاد، بل ومعرضة إلى تداخل الأحكام مع بعضها فيخرج القرار فيها خال من التوازن والإنصاف.. فإنّ استخدام عقلين بدلاً من عقل واحد يعدّ وسيلة جيدة للتقليل من التحيّز في الرأي أو المحدودية في الفكر.

ومنها: الابتعاد عن المشاعر الساخنة لدى التخطيط أو التفكير أو اتخاذ القرار عند معالجة الأزمة افإنّه من الممكن أن يتغيّر تفكيرك عندما تتغيّر مشاعرك لذلك يجب الفصل بين الأفكار والمشاعر لكي تكون الأعمال أكثر منطقية وهذا لا يعني تجريد القرار من المشاعر بل قد نجد في الكثير من الأحيان أن القرار الصحيح هو الذي يمزج بين الفكر والمشاعر إذ لا يمكن إهمال الجوانب العاطفية والإنسانية في المدراء والعاملين وإنّما المقصود أن يكون قرارنا منطلقاً من التفكير المنطقي السليم، فقد نجد أن خلط المشاعر في بعض القرارات أفضل وقد نجد تجريدها أفضل.. وهذا أمر إيجابي وبنّاء، والسلبي يكون في القرار الناشئ من المشاعر بدون وعي ودراية..

ومنها: ينبغي أن نضع في بالنا دائماً أن من الصعب أن نفكر بطريقة منطقية كاملة وأن نتجنب الوقوع في الهفوات أثناء التفكير أو العمل أو القرار ما لم نرع طرق التفكير السليم والصحيح لتجنب ذلك وهذا ما يتطلب منّا دائماً:

التفكير المتزايد والاستشارة وتقليب الآراء وتجنّب المشاعر المفرطة فبذلك نستطيع أن نحقق أعمالاً إبداعية مبتكرة وفعّالة.

وفضلا عما تقدم نستطيع القول أيضا بان معالجة الأزمات التسويقية قد يتطلب إلى وجود عوامل أو عناصر مهمة ومنها:

١.إدراك أهمية الوقت الإبداعي: إن عنصر الوقت الإبداعي احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات، فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل ندرته خطرا بالغا على إدراك الأزمة، وعلى عملية التعامل معها إذ أن عامل السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل واتخاذ القرارات المناسبة، والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

٢. إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة، وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها، وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها، ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل. والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية اتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة، والإشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات، من هنا فان وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق

وسهولة الاستدعاء قد يساعد كثيرا في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

٣. توافر نظم إنذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علامات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار.

٤. الاستعداد الدائم لمواجهة الأزمات: إن عملية الاستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات، ومراجعة إجراءات الوقاية، ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم أثناء مواجهة الأزمات، وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات، لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة، وتشير أدبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي حجم المنظمة، والخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث، والمستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

٥. القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة، مع تعظيم الشعور المشترك بين أعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة، وبالتالي شحذ واستنفار الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة، وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

٦. نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية: لقد أثبتت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من إدارة الأزمات وكوارث عديدة إن الاتصالات تلعب دورا بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي، وبقدر سرعة ووفرة المعلومات بقدر نجاح الإدارة في حشد وتعبئة الموارد وشحذ طاقات أفراد المنظمة، ومواجهة الشائعات، وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة، علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للاتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول، وكذلك تكليف أحد أفراد فريق إدارة الأزمة بإدارة عمليات الاتصال الداخلي والخارجي وإعداد الرسائل الاتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة.
وسواء اعتمدت خطط وعمليات الاتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة.

هذه العوامل التي تم ذكرها تتطلب من المنظمات أن تمتلك أفراد من ذوي أو أصحاب التفكير الإبداعي له القدرة على التصرف وفق ما جاء في أعلاه وذلك من خلال امتلاكه لمجموعة من خصائص المبدعين والمبادرين والرياديين في الظروف الصعبة ووقت الأزمات ومن ذلك: (حب العمل والمبادرة والتعلق بهما.الإصرار على النجاح رغم المخاطر.الثقة الكاملة.التصميم وحب التنفيذ.المهارة في إدارة المخاطر.رؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها). وسيكون في ذلك ايجابيات

للأعمال الإبداعية والريادية الفردية أو الشخصية في معالجة الأزمات ومنها (الاستقلالية في العمل.مجابهة التحديات والشعور بالإنجاز.تحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي) ولها في ذلك من السلبيات مثل(العبء الكبير للمسؤوليات حيث لا مجال هنا للأخطاء وكذلك لضخامة التضحيات الشخصية).

أسئلة للمراجعة

س١/ عرف المقصود بالتفكير ؟ وما هي خصائصه؟

س ٢/ ما الاعراض لحالاتالتفكير غير المنظم ؟

س ٣/ اشرح اهمية التفكير الابداعي في ادارة الازمات ؟

س ٤/ ماهي مراحل التفكير الابداعي ؟ ثم عدد مميزات التفكير الابداعي لمعالجة الازمات ؟

س٥ / ما هي طرق التفكير الابداعي لمعالجة الازمات التسويقية ؟

س ٦/ يتطلب معالجة الأزمات التسويقية وجود عوامل أو عناصر مهمة. وضح ذلك بالتفصيل؟

الفصل الثامن
العلاقات العامة في ادارة الازمات

مقدمة:

كان أول من استخدم تعبير العلاقات العامة Public Relation ثيودور فيل The odor.n.Vail رئيس شركة التليفون والتلغراف الأمريكية، و ذلك في عام ١٩٠٨م، حيث ظهر هذا التعبير لأول مرة على رأس تقرير الشركة العام. وقد تضمن هذا التقرير والتقارير التي تليه حرص رئيس الشركة على مصالح الجماهير.. حيث ورد في التقرير "فقد وجدنا أن مصالحنا تتحقق على الوجه الأكمل إذا حرصنا على تحقيق مصالح الجماهير على أكمل وجه.

وقد نمت العلاقات العامة كمضمون إداري وكوظيفة نمواً سريعاً خلال النصف الثاني من القرن الماضي. و حدث هذا التطور نتيجة للتعقيد المتزايد للمجتمع وزيادة العلاقات الاعتمادية المتبادلة بين منظماته والقوى المتزايدة للرأي العام، ولذلك زيادة فهم دوافع ومطالب الأفراد والجماعات تجاه منظمات الأعمال، وتمثل العلاقات العامة نشاطاً ترويجياً متميزاً ينطوي على محاولة اتصال اقناعي تستطيع منظمة الأعمال الحديثة بناء علاقات حسنة وودية بينها وبين أفراد الجمهور الذي نتعامل معه سواء كان هؤلاء الأفراد ممن يعملون داخل المنظمات أم من هم

خارجها كالعملاء والزبائن وصولاً لتكوين صورة إيجابية عن المنظمة في أذهان هذا الجمهور.

ينفرد الفصل الثامن لموضوع العلاقات العامة في ادارة الازمات وبمبحثين يفسر الاول منه دور العلاقات العامة في ادارة الازمات ، اما المبحث الثاني يحدد المهارات اللازمة لمستشار العلاقات العامة في الأزمات.

المبحث الاول

دور العلاقات العامة في ادارة الازمات

تقوم العلاقات العامة في المنظمات بادوار حيوية على صعيد دعم كيانها وتطوير فرص تعاونها واستمرارها، فقد بدأت الإدارة في تلك المنظمات تعي وتدرك أهمية القيام بهذا النشاط، حيث برزت نتيجة هذه المنافسة وازدياد وعي المستهلك واعتماد قرار اختياره في كثير من الحالات على اعتبارات رمزية ووجود العديد من الحالات الجيدة للتنافس لا على أساس المضامين السلعية أو الخدمية التي تنطوي عليها السلع والخدمات وإنما على أساس القيم والمنافع المعنوية والرمزية المرتبطة بتلك المضامين.

فالسلعة أو الخدمة لا تطلب في بعض أوضاع الشراء لجوهرها المادي، بل تعبر عنه هذه السلعة أو الخدمة من اعتبارات ومعايير معنوية يمكن أن تشكل اختيار

المستهلك أو الزبون أو العميل.. وهكذا تصبح العلاقات العامة الوظيفة الرئيسية المؤهلة للقيام بهذا الدور ونقل الجانب المعنوي للمنظمة والذي يتمثل في سمعتها ومكانتها في المجتمع الذي تتواجد فيه.

ولأهمية علم العلاقات العامة ودوره الهام في حياتنا الاجتماعية والاقتصادية وارتباطه الوثيق في بناء العلاقات العامة المتميزة بالبيئة الداخلية والخارجية وبين الأفراد والمجتمع والدول وانعكاس تطور وسائل الاتصال عبر العصور والأزمنة المختلفة على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والمجتمع فتطورت هذه العلاقات من البساطة إلى التعقيد حتى وصلت على أقصاها في القرن العشرين، ومع بداية الألفية الثالثة.. ومع هذا التطور المطرد والمستمر لم تغب عن الأذهان حقيقة مؤكدة وهي أن التفاهم الإنساني والعلاقات الطيبة التي تعتمد على التعاون وتبادل الخبرات بين الدولة وكذلك بناء المجتمع وتحسين مستواه الاقتصادي من خلال خلق تعاون بين الأجهزة والدوائر الحكومية والأفراد بمختلف مستوياتهم تعتبر جوهر العلاقات العامة في أي مجتمع من المجتمعات.

وقد أرتبط هذا التفاهم الإنساني بمهارة القائمين بالاتصال وقدرتهم على الابتكار في مواجهة المواقف المختلفة. ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في منظمات الأعمال بتقديم مفاهيم جديدة علمية وعملية وباتجاهات حديثة وباستراتيجيات تهدف أول ما تهدف إلى إيجاد الوسائل الكفيلة بتحسين العلاقات بالمنشأة أو المصرف أو المتعاملين معها والتصدي للعديد من الأزمات في أوقات

وأزمنة متعددة، حيث تنتج من ذلك المساءلة والمقاضاة من الدولة والمساهمين والجمهور المتضرر ويؤدي ذلك إلى تعثر أنشطتها ويواكبه مزيد من الخسائر مما يؤثر في صورتها الذهنية وسمعتها.

ولا تقتصر احتمالات حدوث الأزمة على دول ومنظمات أعمال بصرف النظر عن نشاطها وفي أي دولة تقع.. حيث تضع الأزمة منظمة الأعمال أمام اختيار صعب ويقع على إدارة العلاقات العامة والقائمين عليها دور مهم يجب أن يضطلعوا به تجاه الأزمة والتصدي لها ومعالجتها باتخاذ إجراءات مناسبة مع الجماهير الداخلية والخارجية للمنظمة ووسائل الاتصال والتعامل مع الرأي العام وقادته بهدف انتشال المنظمة من المأزق وتهيئة المناخ الإيجابي لانتشال سمعة المنظمة وصورتها الذهنية وإعادتها على ما كانت عليه قبل الأزمة.

لاتستطيع المؤسسات والهيئات أن تحقق النجاح والاستمرار واكتساب تأييد الجماهير إذا اكتفت بالعمل فقط على جودة الإنتاج ورفع مستوى الخدمات وخفض الأسعار، ولم تسع في الوقت نفسه إلى العمل على توفير نوع من العلاقات العامة ينقل الصورة الصادقة والحقيقية عن المنشأة إلى الجماهير المتصلة بها بحيث يتم من خلال تنظيم متخصص داخل الهيئة أو المؤسسة نفسها تكون مهتمة الأولى تخطيط العلاقات العامة مع الجمهور، فلقد أثبتت البحوث والدراسات أن الأموال التي تصرف على العلاقات العامة تعود بفائدة أكيدة تفوق مرات كثيرة ما أنفق على وسائل أخرى في المنشأة.

لذلك تلجأ الهيئات والمؤسسات والمنظمات إلى إنشاء أقسام وإدارات داخلها تتخصص في العلاقات العامة وتستخدم فيها الخبراء المتخصصين في العلاقات العامة، وتوفر لهم الإمكانيات والأدوات والوسائل والمعدات والأموال التي تضمن لهذه الأقسام الإدارات القيام بوظيفتها وأداء دورها بكفاءة ونجاح، وقد أصبحت أقسام وإدارات العلاقات العامة الآن من أهم الأقسام والإدارات في الهيئات والمؤسسات التجارية والصناعية وكذلك في الأجهزة الحكومية.

والعلاقات العامة هي نشاط أي صناعة أو اتحاد أو هيئة أو مهنة أو حكومة أو أي منشأة أخرى في بناء وتدعيم علاقات سليمة ومنتجة بينها وبين فئة من الجمهور.

والعلاقات العامة تتعدد بتعدد أوجه النشاط الإنساني، وتعدد الجماهير أو الجماعات الصغيرة في المجتمع الإنساني، فهناك العلاقات العامة الحكومية، والتجارية، والصناعية، والعسكرية، والسياسية، ولكن كل هذه الأنواع والأقسام تجمعها فلسفة ومبادئ عامة واحدة، وتستند إلى أصول فنية واحدة، وليست في حقيقتها إلا تطبيقا للقواعد العامة للعلاقات العامة، مع مراعاة الظروف والأحوال في المجال الذي تطبق فيه، فالوسائل التي تتبع في العلاقات العامة واحدة، والأدوات واحدة، كوسائل الاتصال بالجماهير، وهي وكالات الأنباء والصحافة والإذاعة والتلفزيون والسينما، أو غير ذلك من الوسائل الأخرى كالاتصالات الشخصية، وهي جميعا تعمل على بلورة الأفكار وتقريب الأذهان. والعلاقات العامة بجميع أقسامها تقف على اتجاهات الجمهور وتدرس نفسية وطرق التأثير فيه، وقيادة الرأي العام

وطرق التعامل معه، وكسب ثقته، أما ما هو مثار اختلاف، فهو الجمهور الذي تتجه إليه العلاقات العامة .

وتبدو أهمية العلاقات العامة في أن المنظمة تسعى دائما إلى تنمية هذه الاتصالات وتكوين الآراء حول السلع التي تنتجها المؤسسة، وإذا لم تكن إدارة العلاقات العامة في المنشآت الصناعية على مستوى علمي عال من الخبرة والكفاءة فلاشك أن علاقاتها مع جمهورها الداخلي والخارجي سوف تتأثر بذلك، وقد يحدث أن تواجه المنشأة بمواقف سيئة وصعبة تحتاج إلى القدرة واللباقة و الحكمة في معالجتها، حتى لا يظهر أي رأي مضاد، أو كراهية للمنشأة و منتجاتها، وبخاصة في مجالات المنافسة، والتي يسعى فيها المتنافسون إلى إطلاق الشائعات والتشويش ضد المنشآت الأخرى، وهنا تبرز أهمية العلاقات العامة في مواجهة هذه الصعوبات.

وإن الهدف الأساسي الذي تدور حوله كافة أنشطة العلاقات العامة هو: تكوين صورة طيبة ومحببة للمنشأة لدى الجمهور، ومنها:

١. بناء اسم وسمعة وشهرة طيبة للمنشأة عند الجماهير التي تتعامل مع المنشأة.
٢. ضمان توظيف أفضل العناصر البشرية في المنشأة وذلك لسعي أكبر الكفاءات من أجل الالتحاق بالمنشأة إذا ما اشتهرت تلك المنشأة بسمعة جيدة.
٣. مساعدة إدارة البيع على زيادة مبيعات المنشأة أو تحسين خدماتها للجمهور ودعم سمعتها.

٤. الحصول على رضا المجتمع واعتراف الرأي العام وكسب تأييده ومحاولة جعل جمهور المنشأة متفهما لخططها وسياساتها وخلق الانطباع المناسب والجيد عن المنشأة لدى ذلك الجمهور.
٥. تقدم النصح للمنشأة عند تحديد سياساتها حتى تراعي فيها اتجاهات الرأي العام بين الجماهير المتصلة بالمنشأة والاستعانة في ذلك بالمعلومات المرتدة من كتل الجماهير في توقع مستوى نجاح تلك السياسات.
٦. استخدام الأساليب العلمية المتطورة في مجال العلاقات العامة وتطبيقها. مثل عمل الاستقصاءات وإتباع أسلوب المعاينة لاستقراء آراء جمهور المنشأة وتطبيق بحوث الرأي العام، وذلك بغرض المساعدة على تحقيق الأهداف التي حددتها الإدارة.
٧. مواجهة الأزمات أو الطوارئ التي قد تتعرض لها الإدارة والمنشأة ومساعدتها على تجاوز تلك المواقف والأزمات بأقل خسارة ممكنة.

ويتمثل دور العلاقات العامة في مثل هذه الظروف في التنبؤ المبكر بهذه الأزمات وذلك من خلال التحليل المستمر لاتجاهات الرأي العام ومن ثم معرفة تطور أي أزمة وحجم تلك الأزمة ومعرفة البدائل المختلفة لحل تلك الأزمة وعرضها على إدارة المنشأة وإقناعها بالمعلومات الواردة لها عن الرأي العام. والتنبؤ برد فعل أفراد الجمهور في ظل كل البدائل المطروحة على الإدارة كحل للموقف أو الأزمة الطارئة.

وأهم من ذلك فإن خبرة المشتغلين بالعلاقات العامة قد تمكنهم من تحقيق هدف أكثر بعدا وسط ظروف الأزمة وهو تحويل الأزمة إلى فرصة لدعم مركز المنشأة وسمعتها وليس مجرد تجاوز الأزمة.

واصبحت العلاقات العامة في الآونة الاخيرة وظيفة من الوظائف الادارية والتي تمارس في كافة المستويات الادارية في المنظمة وهنالك عدة اهداف تسعى الى تحقيقها العلاقات العامة من أهمها:

١. تعريف جماهير المنظمة بأهدافها وسياساتها ومنتجاتها من السلع والخدمات.
٢. اعطاء فكرة للادارة عن اتجاهات جماهير المنظمة وآرائها.
٣. المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي الى عرقلة العمل فيها من خلال وضع برامج للعلاقات العامة بهدف تحسين العلاقات مع الجماهير الداخلية.
٤. الحصول على تأييد الجماهير ورضاها عن نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
٥. نصح أو ارشاد الادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

وبما ان الأزمة عبارة عن مجموعة من المشاكل تفاقمت وتعاظمت وتكاتفت وتأزمت مما كون شكل جديدا يسمى بالأزمه والازمة وبدايتها تبدو وكأنها مشكلة صغيرة تتفاقم إذا لم نواجهها بالحل السريع الفوري والجذري ببترها من جذورها والإ ستنبت من جديد.

ان دور العلاقات العامة يشتمل في وضع الخطط وقت المؤتمرات الصحفية وحضور الاجتماعات وعند حدوث اي طارئ هنالك خطة للطوارئ يجب اتباع تعليماتها وتتضمن معلومات عن اسماء وعناوين وارقام هواتف الاشخاص وتفاصيل الاجراءات الواجب اتباعها عند حدوث الازمة و تشمل ايضا :

١. الاتصال بمدير الحماية و الامن .
٢. أستدعاء الطبيب المختص .
٣. اتخاذ الاجراءات اللازمة اولا بأول .
٤. عقد اجتماع فوري للجنة الطوارئ لبحث الازمة .
٥. قيام مدير العلاقات العامة بالاتصال بوسائل الاعلام حتى يبلغهم بتفاصيل الحادث.

المبحث الثاني

مهارات مستشار العلاقات العامة في الأزمات

أولا: مهارات شخصية

١.**شروط ومواصفات فطرية:** تتعلق هذه الشروط أساسا بشخصية الفرد المرشح لشغل هذه الوظيفة في مجال نشاط العلاقات العامة وأبعادها الطبيعية التي يجب أن تشمل:

١. قدرة متميزة على الإقناع وكسب ثقة الآخرين.

٢. التمتع بشخصية جذابة، والبعد عن الهجومية في الحديث مع التركيز على الوصول للهدف من أي حديث أو اتصال، أو امتلاك ذهن صافي على الدوام.

جـ. إحساس عاطفي بالمواقف والأحداث يعطي للطرف الآخر الانطباع بالتأثر بما يحمله الشخص من أفكار وقيم.

د. القدرة على التفكير المنطقي والابتكاري والتمتع بإحساس عام جيد في مواجهة المواقف والمشكلات وفهم العلاقات المختلفة.

هـ. القدرة على التصور والتخيل عند حل المشكلات أو خلق أي موقف مفيد للمنشأة.

و. سرعة البديهة لأن الوقت له تأثير كبير في جودة القرار أو التصرف مع الغير.

ز. إحساس بالأعمال بمعنى امتلاك قدرة رجل الأعمال على اختيار الاساليب العملية في إعداد العلاقات العامة بشكل اقتصادي.

٢. **شروط ومواصفات مكتسبة:** رغم أهمية الشروط والمواصفات النظرية كأساس لنجاح المشتغلين بالعلاقات العامة في وظائفهم، إلا أنه من الواجب صقل هذه الصفات واكتساب الشخصية المزيج من النصح والصلاحية لأداء لكل الوظيفة. ونقسم هذه المواصفات المكتسبة إلى:

أ- الناحية المظهرية والسلوكية.

١. **حسن المظهر** بحيث يساعد على تقبل أفراد الجمهور لمندوب العلاقات العامة الذي يمثل المنشأة، ويساعد المظهر المناسب للمندوب في تقبل ما يطرحه من أفكار وما يعرضه من حلول للمشكلات المطروحة، ويجب عليه الابتسام فكما يقول المثل الأجنبي.

٢. **الأخلاق الفاضلة،** ويجب أن يتحلى بالأخلاق الفاضلة والسمعة الطيبة والصدق في التعامل. فهناك سمات أساسية تعبر عن خاصية الأخلاق الفاضلة، والسمعة الطيبة، تتعلق بسلوك الفرد وتاريخه الاجتماعي، وينضوي تحت مدلول التاريخ الاجتماعي كل من تاريخه الأسري والتعليمي والمهني ومجموعة نشاطه الفكري والعقائدي. من هنا نستطيع معرفة نقاط القوة والضعف التي تبدو في سلوكه الشخصي، ومن هنا يتم اختياره أم لا.

٣. **الاتزان،** أي أن يتصف بالشخصية المتكاملة، ونعني بذلك الاستقرار الوجداني والاتزان العقلي، فمن اللازم أن يتحلى أخصائي العلاقات العامة بالمقدرة على ضبط النفس وعدم الانفعال، وهي مقومات لا غنى عنها للمشتغلين في عمليات الاتصال الفردي والجماهيري، وبما يتعرض مدير العلاقات العامة (الاخصائي) الى مواقف يواجه فيها مشكلات تتطلب الهدوء والرؤية والحكمة للتغلب عليها.

٤. **المرونة وحسن التصرف،** بأن يكون فطناً سريع الاستجابة للمؤثرات الخارجية بما يتفق مع طبيعة كل موقف وظرف، ولا يعني هذا أن يجيد التلون وفقاً للظروف والأحوال المختلفة، ووفقاً لأهواء ورغبات رؤسائه الخاصة، لأنه من الخير له أن تكون أفكاره مستقلة وشخصيته متميزة، وإنما نعني على تقدير مستلزمات الموقف، وأن تتوافر لديه المقدرة الايجابية على التحليل والوصول الى النتائج مستمداً مقاييسه في الحكم من بداهته ومنطقه وفطنته السليمة التي تميزه.

٥. **الموضوعية،** أن يكون موضوعياً في سلوكه وأحكامه، وينضوي تحت هذا المدلول تجنب التحيز الذي يفسد السلوك ويحرف الاحكام، فالموضوعية تعني التجرد من الأراء والأفكار الذاتية عن الحكم على موضوع علمي أو عند تفسير وتحليل الحقائق الاحصائية والبيانية المثبتة، أو عند التفاضل بين أمرين متعارضين. فأخصائي العلاقات العامة يجب أن يميز بالعدالة والحكم الصحيحة عند نقل آراء الجماهير للمؤسسة وما يقدمه من توصيات وبرامج عملية.

٦. **الاهتمام بالآخرين،** إن أهم صفات المشتغل بالعلاقات العامة أن يكون مهتماً بالناس، قادراً على حسن معاملتهم متطلعاً الى معرفة ما لديهم من أفكار وآراء وذلك من خلال تمازجه واندماجه معهم. ولما كان جزء كبير من عمله هو الاقناع والاستمالة للجماهير فإن اتصاله المستمر بالآخرين يمكنه من معرفة طرق تفكيرهم وأساليب التأثير فيهم. أما الشخص المتقوقع في مكتبه، المنطوي على نفسه والذي تشغله شؤون نفسه عن غيره فلا يفيد إطلاقاً في مهنة

العلاقات العامة. فيجب على مدير العلاقات العامة أن يظهر تقديره واهتمامه الدائم وأن يبتعد عن الانتقاد وإصدار الأحكام. وهذا ما أظهرته الدراسات والكتابات التي قرأتها في الكتب الأجنبية. فمن الخطأ الكبير أن يظهر رجل العلاقات العامة بأنه أكثر علماً من العميل أو الزبون او من الشخص الذي يتحدث إليه (الضيف)، لأن هذا قد يسبب الازعاج او الضيق عند بعض الاشخاص، فعلى الاغلب ان المتحدث في شيء ما (مدير العلاقات العامة في هذه الحالة) سيكون أكثر دراية بما يتكلم عنه لأنه أخصائي فيه لكن ليس من المفروض أن يظهر تلك المعرفة بطريقة تنفر بها الضيوف او الزبائن.

٧. **الكياسة (الدبلوماسية)**، إن نجاح مدير العلاقات العامة يتوقف على مدى تأثيره على تفكير الجماهير وهذا الأمر يتطلب قدراً كبيراً من الكياسة واللباقة والصبر ودماثة الخلق. فالغلظة في التعامل والتخاطب تولد الرفض في نفوس المخاطبة. ومنذ بدء الخليقة كان الرسل صلوات الله وسلامه عليهم يأخذون الناس باللطف واللين والحكمة والموعظة الحسنة، ويبتعدون عن الغلظة والفظاظة لأنها تجعل الناس ينفضون من حولهم، وبسبب ذلك استطاعوا أن يقنعوا الناس بالعقائد السماوية الرفيعة.

٨. **الشجاعة في الرأي**، وهذه من الصفات الهامة لرجل العلاقات العامة ويحتاج إليها عند مواجهة رؤسائه بالحقائق المجردة فلا يراهن ولا يرائي ولا يكذب. بل أن تحمله لمسؤوليته بالأمانة والأخلاص تقتضيه أن يصر على الرأي الصحيح وأن يواجه به الرؤساء، وأن يدافع عنه بكل إصرار. فالموظف الذي يتجنب

الدخول في المشاكل مع رؤسائه والذي يضعف أمامهم ويقبل كثيراً من تصرفاتهم رهبة منهم أو رغبة فيهم لا يكون قد أدى أمانته في العمل.

٩ ._**الخيال الخصب والابتكار**، إن العمل في العلاقات العامة يتسم بالتجدد وتطلب الابتكار في معالجة المواقف والتغلب على الآراء المعارضة في أوساط الجماهير والعمل على استحداث شتى الوسائل للاستمالة والاقناع بالراي الجديد، كما أن مدير العلاقات العامة يحتاج الى الخيال الخصب ليخطط لبرامج المستقبل، ولوضع الحلول المناسبة للمشكلات المطروحة والمتوقعة.

١٠ . **النشاط**،_إن الجلوس على مكتب أنيق نظيف قد يكون مريحا وممتعا، ولكن لا ينبغي أن يستكين إليه رجل العلاقات العامة بل يجب أن يكون متحركا وقادرا على العطاء والبذل في كل الأوقات، وهذا هو ما تقتضيه العلاقات العامة – حركة دائبة ونشاط لا ينقطع واتصال صامد وهابط وحوار واعلام واقناع واستمالة.

١١. **حب الاستطلاع**، يجب أن تتوفر لديه الرغبة المستمرة في أن يعرف كل شئ يتعلق بالمؤسسة، وبالأحداث التي تطرأ، ولا تتوقف رغبته في معرفة ما يحدث بل تتعدى ذلك إلى معرفة لماذا يحدث؟ وكيف يحدث؟ ومتى حدث؟ وأين حدث؟ ومن الذي أحدثه؟ وما هي المؤثرات التي أحدثته؟ وبدون ذلك فلن يحصل على الحقائق ولن يعلم بواطن الأمور ولن يكون قادراً على تفسير الأحداث بذكاء ومهارة.

١٢. **الحس الفني**، يستخدم أخصائي العلاقات العامة شتى وسائل الاعلام كالأفلام والمعارض والفنون التشكيلية والرسم والتصوير والنحت والزخرفة والطباعة ورغم أنه غير مطالب باجادة كل هذه الفنون إلا أنه ينبغي أن يملك الذوق السليم والقدرة على النقد الفني وتوجيه المنتخبين في هذه المجالات ليتحقق الاستخدام الأمثل لكل منها.

ب.من الناحية التعليمية، أن يكون على دراية كبيرة بالمعلومات المتخصصة في الاتصال من حيث الأدوات الفنية ومن حيث الأساليب المناسبة في الاستخدام.

١. الالمام بلغة أجنبية واحدة على الأقل حتى يمكن التعامل مزيد من الشرائح من فئات الجمهور المختلفة.

٢. احساس بالإخبار الهامة وانتقائها وعرضها أو شرحها للجمهور بشكل مناسب وكذلك عرضها على المسؤولين المتخصصين بالمنشاة.

٣. القدرة على تنظيم العمل والتعلم.

٤. الإلمام ببعض العلوم المرتبطة بالعلاقات العامة مثل علم النفس وعلم الاجتماع، والعلوم السلوكية والاقتصاد الكلي والجزئي وتنظيم العمل والتسويق والاعلان والإحصاء والعلوم السياسية.

٥. القدرة على حل المشكلات أو القدرة على تجميد المشكلة الى حين الحل في الوقت المناسب.

٦. القدرة على استخدام لغة خاصة (أسلوب) مميزة بسيطة، ولشرح المسائل المعقدة فنيا للشخص العادي والقدرة على صياغة الرسائل الى الجماهير في أية صورة بشكل مفهوم وواضح وفي أقل عدد من الكلمات.

٧. المهارة في تحليل الراي العام وعمل الاحصاءات وتبويب وتحليل البيانات واستخدام الأدوات اللازمة لممارسة هذه المهارات كالحاسبات الآلية.

ثانيا: المهارات الاتصالية

المهارات الاتصالية هي مهارات يمكن أن تكتسب وتنمى بالخبرة والتدريب والتعليم والممارسة، وهي صفات مهنية يحتاج إليها رجل العلاقات العامة، لأداء مهنته بالطريقة المثلى، وبما أن يبذل أغلب جهده ودقته في الاتصال مع الجماهير وفي نقل آراء الجماهير إلى الإدارة العليا بمؤسسته، ونقل الاتصال الهابط من الإدارة إلى داخل وخارج المؤسسة، فان هذه المهارات لا تتعدى القدرة على أخذ الإعلام من خلال القراءة والمقابلة والإصغاء، وإعطاء الإعلام من خلال الكلمة المكتوبة والمنطوقة بشكل منظم ومخطط.

مشكلات الأزمات التي تواجه العلاقات العامة بالشركات:

إن العصر الحالي هو عصر المعلومات وعصر الكمبيوتر والانترنت، فكيف يمكن لموظف العلاقات العامة الابداع في عمله، إذا لم يكن يتمتع بالعلم والخبرة والكفاءة والمهارة الكافية، فقبل كل شئ لا بد من أن يكون موظف العلاقات العامة خريج جامعي – إن أمكن – ويتمتع بشخصية جيدة ومقبولة.

والمشكلة التي تواجها دائرة العلاقات العامة هنا في امكانية اجتذاب مثل هذه الكفاءات للعمل مع الشركة، ومن ناحية ثانية هل مثل هذه النوعيات المثقفة من

الموظفين موجودة بالسوق، فلا يكفي ان تحصل على شهادة من جامعة معينة، بل المهم أن تعرف كيف توظف ما تعلمته في محيط عملك. ومن هذه المشكلات :

١. **ترك العمل:**

من المشاكل التي تواجه العلاقات العامة هي ترك الموظفين للشركة والبحث عن عمل جديد، لأسباب متعددة، قد تكون بعضها مادية، فقد يستقيل موظف العلاقات العامة من أجل العمل لدى مؤسسة منافسة أو للسفر للخارج، أو حتى يمكن لموظف العلاقات العامة أن يترك الشركة بسبب ظروف العمل والبيئة التي تسود المؤسسة، حيث أحيانا النواحي المادية لا تكون هي العامل الرئيسي التي تجعل الموظف يترك العمل، فأحيانا كلمة تشجيع، وتوجيه الشكر للموظف يكون لها فعل السحر.

٢. **تعامل الاقسام بين بعضها البعض:**

إن مهمة العلاقات العامة صعبة لأن نجاح الشركة لا يعتمد على جهد فردي فقط، وإنما يعتمد على جهود جميع الموظفين، كل في موقعه وبالتالي فإن نجاح الشركة يعتمد على عمل الفريق (team work) ومن هذا المنطلق، يجب على العلاقات العامة ادراك موقعها المهم بالشركة، وعدم استفزاز الآخرين، لذلك لا تتعرض لمشاكل هي في غنى عنها، بل على العكس عليها أن تتواصل مع الدوائر الأقسام وتشعرها أن جهودها ما هي إلا مكملة لجهود هذه الاقسام.

أسئلة للمراجعة

س١/ عدد الاهداف الاساسية للعلاقات العامة ؟

س٢/ ما هي اهمية وادوار العلاقات العامة لمواجهة الازمات في مختلف المنظمات ؟

س٣/وضح المهارات الشخصية التي ينبغي توافرها لمستشار العلاقات العامة بغية مواجهة الأزمات؟

س ٤ / تواجه العلاقات العامة بالشركات عددا كبيرا من مشكلات الأزمات . وضح ذلك ؟

الفصل التاسع

تطبيقات واساليب عملية عن مواجهة الأزمات

يعرض هذا الفصل عددًا من الأزمات والمشكلات التي واجهت بعض الشركات خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين. وتجدر الإشارة إلى أن كل أزمة هي في جوهرها مشكلة، والمشكلة هي دائمًا نتيجة، وحل المشكلة أو الأزمة يتطلب بالضرورة البحث عن الأسباب أو الإجابة عن عدة تساؤلات، وإن معرفة المتسبب في الأزمة أو المشكلة يجب أن يكون نتيجة للإجابة على التساؤلات السابقة.

١. **أزمة تيلينول TYLENOL – Tragedy في شركة جونسون آند جونسون**

طبقًا لتقرير تم إعدادة ((تقرير عن المأساة)) في سبتمبر (أيلول) ١٩٨٢ أشارت البيانات إلى أن شركة جونسون آند جونسون حققت معدلات مذهلة في النمو والربحية خلال عدة أعوام . كما أن أسعارها ارتفعت إلى الضعف في العاملين التاليين لهذا التاريخ . ومن المعروف أن هذه الشركة تنتج عدة أنواع من المستحضرات الطبية والصيدلانية وغيرها . وبين أشهر أنواع المنتجات التي تقدمها للأسواق نوع يمسى تياينول Tylenol الذي يستخدم كمزيل للألم . وقد بلغت حصة الشركة من السوق الخاص بهذا النوع من المنتجات حوالي ٣٥% حيث تبلغ إجمالي المبيعات ٤٥٠ مليون دولار في العام . وتبلغ نسبة مساهمة هذا المنتج في ربح الشركة حوالي ٢٠% ومع النمو المتزايد سنويًا للشركة فقد

اتبعت سياسة الباب المغلق مع الصحافة . وقد ظهر هذا واضحًا من تعليق رئيس قسم إنتاج التيلينول السيد جوزيف حيث تبني ما يسمى بمدخل الأكتاف البادرة (Cold-shouldered approach والذي يتخلص في الآتي : ((إننا نتمسك وبشكل صارم بسياسة عدم التحدث عن أي شيء مع الصحافيين))

وفي سبتمبر (أيلول) ١٩٨٢ حدثت مأساة غير مسبوقة في صناعة السلع الاستهلاكية بالولايات المتحدة الأمريكية تسببت في صدمة قوية للشركة وأثارت هذه الصدمة تساؤلاً حول سياسة أو مدخل الفم المغلق (Closed-mouth app) في الاتصالات . ففي هذا اليوم توفي سبعة أشخاص من مدينة شيكاغو بالتسمم بعد تناولهم كبسولات تيلينول .

في الحال قام رئيس الشركة جيمس بيورك بتكوين قوة عمل خاصة تتكون منه ومن الرئيس العام وخمسة من مديري الإدارة العليا التنفيذية . وبدأت قوة العمل هذه في وضع خطة لتجنب أي خسائر إضافية في الأرواح وكذلك إنقاذ سمعة تيلينول من الانهيار .

بعد عدة أسابيع قليلة من موت سبعة أشخاص قدم رئيس الشركة إستراتيجية تحتوي على عدة تصرفات:

١. وقف الإعلان عن المنتج، ووقف الإنتاج.

٢. بعد أسبوع من الحادثة تم سحب المنتج من السوق (حيث بلغت حوالي ٣١ مليون زجاجة تحتوي على كبسولات تيلينول) أي من جميع المحلات . وفي خلال أسبوعين انخفضت حصة تيلينول من السوق بنسبة ٨٧% .

٣. بالتعاون مع هيئة أو إدارة الأغذية والأدوية FDA قامت الشركة باختيار ٨ ملايين زجاجة حيث اكتشفت أن ثماني زجاجات وحوالي ٧٥ كبسولة تم تسميمهم (أي أن السم حدث بفعل فاعل) وقد أفادت FDA بأن الكبسولات تم تسميمها بعد وضع الزجاجات على أرفف محلات التجزئة ، وتم نشر هذا بالصحف .

٤. قامت الشركة بالإعلان عن جائزة مقدارها ١٠٠.٠٠٠ دولار لمن يقدم أي معلومات تقود إلى ضبط المجرمين. ولقد كان أحد العناصر الرئيسية في جميع التصرفات التي قامت بها الشركة هو: وضع إستراتيجية اتصال إيجابي ومفتوح مع الصحافة والجماهير .

٥. قامت الشركة بحملة قومية لتوعية الجماهير ومطالبتهم بالتوقف عن وتحذيرهم من استخدام تيلينول، كما قامت بتكوين إنشاء غرفة عمليات للرد على استفسار طوال الليل والنهار. حيث ثم استقبال أكثر من ٣٥٠.٠٠٠ مكالمة خلال الفترة من أكتوبر (تشرين الأول) حتى (ديسمبر (كانون الأول)، كما وصل إليها حوالي ٣٠٠٠ خطاب من المستهلكين قامت بالرد عليها. فضلاً عن ذلك إرسال ما يزيد عن ٢ مليون ملجرام من التيلينول للجهات الطبية المتخصصة وتجار التجزئة المهتمين بالأمر. وخلال ذلك كانت قوة العمل على اتصال دائم بجميع الأطراف وكذلك العاملين لمعرفة وكذلك الإبلاغ عن أي مستجدات. وفضلاً عن هذا طلبت من جميع

العاملين تقديم المساعدة والمشاركة بالتطوع في عملية الرد على خطوط الاتصال الساخنة (المشار إليها بغرفة العمليات).

٦. وضع جميع المديرين تحت الاستعداد للرد على أي استفسارات أو عقد مقابلات أو التحدث مع الصحافة وباقي وسائل الإعلام الأخرى وقد قام رئيس الشركة بنفسه بدور المتحدث الرئيس باسم الشركة، حيث ظهر على شاشات التلفزيون هو ومجموعة العمل مرتين خلال فترة تنفيذ الإستراتيجية.

٧. كان الإعلان من أهم الوسائل خاصة بعد أن قررت الشركة إعادة تقديم تيلينول إلى السوق من جديد في غلاف جديد لا يسمح بإمكانية فتحه إلا عند الاستخدام فقط. كما أنه يوضح للمستهلك عما إذا كانت العبوة فتحت من قبل أم لا.

٨. بنهاية شهر أكتوبر (تشرين الأول) قامت الشركة بحملة تلفزيونية تكلفت ٢ مليون دولار تمثلت في ظهور المدير الطبي للشركة السيد/ توماس جاتر الذي حث المستهلكين على الثقة بتيلينول وأن المنتج أصبح معباً أو محفوظًا بطريقة تقاوم أي محاولات للتلاعب أو الغش .

٩. بعد ثلاثة أسابيع أخرى أعدت الشركة برنامجًا إخباريًا من نيويورك موجهًا إلى ٣٠ مدينة بالقمر الصناعي مع توفير فرص الرد المباشر على أي استفسار.

١٠. لعبت الصحف من خلال الإعلان فيها دورًا إيجابيًا في شرح فكرة الغلاف الجديد للمنتج .

١١. مع انتهاء الأزمة في أوائل ١٩٨٣ والتي كتبت أو تناولتها أكثر من ١٢٥٠٠٠ وسيلة من وسائل الإعلام تحملت الشركة حوالي ١٠٠ مليون

دولار خسائر في شكل اختيارات وسحب المنتج من السوق منعًا لحدوث المزيد من إزهاق الأرواح ، لكنها نجحت في إنهاء الأزمة وكذلك أدخلت أسلوبًا جديدًا في التغليف وبحلول ربيع عام ١٩٨٣ لستطاع تيلينول من استعادة حوالي ٨٠% من حصته الضائعة من السوق .

١٢. أزمة الأقصر ١٩٩٧

في شهر نوفمبر (تشرين الثاني) من عام ١٩٩٧ قام مجموعة من الإرهابيين بقتل حوالي ٥٨ سائحًا (من جنسيات مختلفة) بمدينة الأقصر الأثري بمصر ، الأمر الذي هدد الموسم السياحي لعام ١٩٩٨ والإساءة من منظور الأمن السياحي لمصر على مستوى العالم . وقد تناولت وسائل الإعلام المختلفة هذه الأزمة بالتحليل والتعليق على نطاق واسع حين حدوثها .

ولمواجهة الأزمة قامت القيادة السياسية بالتحرك لاحتوائها بشكل سريع للتقليل من تداعيات الأزمة محليًا وعالميًا وذلك على النحو الآتي :

١. توجه رئيس الجمهورية بمجرد إبلاغه بالحادث إلى مدينة الأقصر فورًا .
٢. قام رئيس الجمهورية بإقالة وزير الداخلية وتعيين جهاز جديد.
٣. قامت وسائل الإعلام ببث برامج موجهة لتوضيح أثر الأزمة وأسبابها وحشد الرأي العام نحو بنذ الإرهاب ، وتوضيح أن مصر ليست أول دولة تواه مثل هذه الحوادث .
٤. قامت وزارة السياحة بالتعاون مع بعض الوزارات بما يلي :

١. وضع برامج لتشجيع السياحة الداخلية فورًا من خلال :

١.تخفيض أسعار الخدمات السياحية (الفنادق ، المواصلات والنقل... وغيرها) .

٢.تأجيل دفع المستحقات من الفوائد على القروض التي حصلت عليها الشركات السياحية والفنادق وغيرها .

٢. تشجيع عقد المؤتمرات الدولية بمدينة الأقصر .

هـ. قيام وزير السياحة بعدة جولات/ زيارات للدول الأجنبية لشرح حقيقة الأزمة وما تم اتخاذه من إجراءات لاحتوئها وبث الطمأنينة في قلوب مدراء الشركات السياحة والسائحين بهذه الدول .

و. المشاركة في المعارض السياحية العالمية .

ز. تنظيم حملة ترويجية من خلال وسائل الإعلام المرئية والمطبوعة على المستوى الدولي لتوضيح حالة الأمان التي تعيشها مدينة الأقصر بعد حدوث الأزمة وكذلك التأكيد على أن هذه الحادثة هي بمثابة حالة عارضة لم تحدث من قبل ولن تحدث مرة أخرى .

ح. توضيح الإجراءات الأمنية الجديدة التي تم وضعها لتوفير الأمن والأمان بالمدينة وغيرها من المدن السياحية الأخرى بالدولة .

على اثر ذلك زاد عدد السائحين للمدينة بحيث لم تتأثر كثيرًا من المنظمة الاقتصادي بالأزمة، كما تراجعت الشركات السياحية العالمية التي كانت أعلنت

إلغاء رحلاتها إلى مدينة الأقصر بإعادة الإعلان عن استمرار قيامها بالرحلات، وجميع الرحلات التي اتفق عليها خلال عام ١٩٩٧ (في الخارج والداخل) لمدينة الأقصر تمت كما كان مخططًا لها .

١٣. أزمة شركة Z لإنتاج البسكويت

١. في صيف ١٩٩٧ انطلقت إشاعة في بلد عربي مؤداها أن البسكويت الذي تنتجه الشركة Z يحتوي على دهن الخنزير، واستمرت الإشاعة لمدة تزيد عن ثلاثة أشهر وكان نتيجتها أن زاد حجم المخزون من البسكويت لدى الشركة نظرًا لعدم إقبال تجار الجملة وتجار التجزئة على الشراء من الشركة . كما قام بعض التجار بإلغاء العقود التي كانت مبرمة بينهم وبين إدارة الشركة ، حتى بلغ الأمر أن ثلاثة من البنوك رفضوا عرضًا لتمويل بعض توسعات الشركة ، مما اضطر الشركة إلى تأجيل برنامج التوسع وكذلك تجديد وإحلال بعض سيارات الشحن والنقل وتحملت الشركة خسائر كبيرة من جراء قيامها بالتخلص من المخزون والذي انتهى مدة صلاحيته وقامت بتخفيض طاقتها الإنتاجية بشكل كبير . وقد بلغ الأمر إلى أن بعض عملائها بالخارج الطلبيات التي سبق إرسالها إليه بعد أسبوع من بدء الشائعة . وقد بذلت إدارة الشركة بعض الجهود لاحتواء الأزمة تمثلت في قيام مالك الشركة بتكذيب الشائعة في الصحف والمجلات... ولكن لم تثمر هذه الجهود عن نتائج ملموسة .

ولغرض احتواء الازمة وحلها جذرياً استقدمت الشركة أحد الخبراء من جامعة الإسكندرية وعرضت الموقف عليه في اجتماع مجلس الإدارة . وقد طلب الخبير توفير كامل الصلاحيات له والتصرف على أن تؤخذ توصيات بكل جدية ويتم تنفيذها على الفور بعد أن يطرح تقريره بالحل على مجلس الإدارة خلال ٢٤ ساعة على الأكثر.

بعد ٢٤ ساعة تم إعداد التقرير وعرضه على مجلس الإدارة الذي وافق على الفور على ما جاء فيه . وقد احتوى التقرير على ما يلي :

١. أن تقوم الشركة باستقدام عدد من خبراء التغذية بوزارة الصحة لأخذ عينة من البسكويت الذي تم تصنيعه ولم تنته بعد مدة صلاحيته وكذلك عينة من المواد الخام وتحليلها بمختبرات وزارة الصحة.
٢. تعلن الاختبار في مختلف وسائل الإعلام المرئية والمسموعة والصحف والمجلات في حضور خبراء من وزارة الصحة، واستصدار شهادة رسمية بذلك وإعلانها بالصحف.
٣. تنظيم زيارة لكبار العملاء ورجال الأعمال لمصانع الشركة والمخازن ووسائل النقل للتعرف على أساليب التصنيع والتخزين والنقل والتغليف.
٤. شراء مساحة زمنية من التليفزيون ٢٠ دقيقة لبث برنامج وثائقي عن مراحل العملية الإنتاجية بالكامل من (أ) إلى (ي) بما فيها التخزين والنقل لتوضيح مدى نظافة المعامل ، وأن تدخل العنصر البشري يقتصر فقط على بعض العمليات لا يتدخل فيها العنصر البشري وتتم بصورة آلية تمامًا .

٥. الإعلان عن جائزة كبرى ١٠٠٠ جنيه ذهب لمن يثبت أن في البسكويت المصنوع أي نسبة مهما كانت ضآلتها من دهن الخنزير .
٦. تكثيف الجهود التسويقية من خلال رجال البيع الشخصي والاستمرار في حملة الترويج الخاصة بالشركة مع تطويرها في المستقبل .
٧. مشاركة الشركة في أقرب مناسبة قومية ، والقيام بتنفيذ بعض المشروعات الخيرية الاجتماعية والمسابقات الرياضية .
٨. الإعلان عن إنشاء إدارة لخدمة المستهلك والرد على جميع الشكاوي فورًا .

وبتنفيذ هذه التوصيات بدأت مبيعات الشركة في الارتفاع بحيث وصلت حصتها من السوق ما يعادل ٣٥% تقريبًا وهي أعلى من حصة أكبر المنافسين لها على مستوى الصناعة ككل سواء في السوق المحلي أو السوق الخارجي .

المصادر

المصادر العربية

الكتب

١.ابوفارة، يوسف احمد؛ إدارة الأزمات مدخل متكامل؛ الإثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.

٢.البريدي، عبدا لله عبد الرحمن؛ الإبداع يخنق الأزمات؛ بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع، الرياض، ١٩٩٩.

٣.البستاني، فؤاد، "المعجم العربي الحديث" ، بيروت، مكتبة لاروس ،١٩٧٤.

٤. البعلبكي ، منير ، "المورد " قاموس انكليزي عربي، بيروت ،دار العلم للملايين، ١٩٩٩.

٥.الخضيري ، محسن أحمد ، "أدارة الأزمات ، منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية "، مكتبة مدبولي ، ط٢ ، القاهرة ،٢٠٠٣.

٦.الخضيري ، محسن ، التسويق في ظل الركود ، الطبعة الأولى ، ايتراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ،١٩٩٦ .

٧.الذهبي ، جاسم محمد ، " التطوير الإداري مداخل ونظريات ، عمليات واستراتيجيات" ، بغداد ، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، ٢٠٠١

٨.السيد، رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ٢٠٠٠.
٩.الشافعي، محمد محمد؛ استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٠. الشافعي، محمد محمد، ٢٠٠١، استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة.
١١.الصيرفي، محمد، وظائف منظمات الأعمال، ط١، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٣.
١٢.العزاوي، محمد عبد الوهاب؛ خميس، عبد السلام محمد؛ الأزمات المالية قديمها وحديثها، أسبابها ونتائجها، والدروس المستفادة؛ إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٠.
١٣.أللوزي ، موسى، "التطوير الإداري " ، ط١ ، الأردن ، دار وائل للنشر والطباعة ،١٩٩٩.
١٤. المرسي، جمال الدين محمد؛ إدارة الأزمات البيعية والتسويقية؛ الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٦.
١٥.الموسوي، سنان وآل علي، رضا، وظائف الإدارة المعاصرة ... نظرة بانورامية عامة، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١.
١٦.الموسوي ، كاظم سنان ، آل علي، رضا صاحب ، "وظائف الإدارة المعاصرة " ، ط١ ، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع المكتبة الإدارية المعاصرة، ١٩٩٩.

١٧.الهوا ري، سيد، الموجز في إدارة الأزمات، ط١، مكتبة عين شمس، مصر، ١٩٩٨.
١٨.النجـار، فريـد راغـب؛ الازمـات والكـوارث فـي القـرن ٢١ المقارنـات– الاستراتيجيات – السلوكيات؛ الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٩.
١٩.النوايسة، غالب عوض، خدمات المستفيدين من مكتبات مراكز المعلومات، ط٢، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٢.
٢٠.بورودزيكس، ادوارد ب.؛ ادارة المخاطر والازمات والامن؛ ترجمة د.احمد المغربي، دار الفجر للنشر والتوزيع،٢٠٠٨.
٢١.زيدان، ممدوح؛ تقييم الأداء ومواجهة الأزمات، مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٣.
٢٢.شدود، ماجد محمد، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، ط١، الأوائل للنشر والتوزيع، سورية، دمشق، ٢٠٠٢.
٢٣.عباس، أ.صلاح؛ ادارة الازمات في المنشآت التجارية؛ مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٢٤.عبد السلام ، أبو قحف ،الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات ،الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ،٢٠٠٢ .
٢٥.عثمان ، فاروق السيد ،التفاوض وإدارة الأزمات ، دار الأمين للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ،٢٠٠٤ .
٢٦.عليوة، السيد، إدارة الأزمات والكوارث، حلول علمية .. أساليب وقائية، مطابع سجل العرب، مدينة نصر، القاهرة، ١٩٩٧.

٢٧.عليوة ، السيد، "إدارة الأزمات في المستشفيات " ، التوثيق العلمي مركز القرار للاستشارات ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة، ٢٠٠٢.
٢٨.عليوة،السيد ،إدارة الأزمات والكوارث "مخاطر العولمة والإرهاب الدولي "، دار الأمين للنشر،الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، ٢٠٠٢ .
٢٩. فتحي، محمد؛ الخروج من المأزق فن إدارة الأزمات؛ دار التوزيع والنشر الاسمية، القاهرة، ٢٠٠١.
٣٠.قطامي ، نايفة (٢٠٠٥) . تعليم التفكير للمرحلة الأساسية. عمان : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،.

٣١.هلال ، محمد عبد الغني، "مهارات إدارة الأزمات " مصر مكتبة عين شمس، ١٩٩٦.
٣٢. ٣٢.ماهر، د.احمد؛ إدارة الأزمات؛ الدار الجامعية، القاهرة، ٢٠٠٦.
٣٣.محسن، احمد الخضيري،إدارة الأزمات،منهج اقتصادي إداري لحل الأزمات على مستوى الاقتصاد القومي والوحدة الاقتصادية ، مكتبة مدبولي ، مصر ، دون ذكر السنة .
٣٣. مهنا، محمد نصر؛ إدارة الأزمات والكوارث دراسة تحليلية؛ مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ٢٠٠٨.
٣٤.مهنا ، محمد نصر : إدارة الأزمات " قراءة في المنهج "، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٤.
٣٥.كوكس وهو فر (١٩٩٨) ، القيادة في الأزمات ، هاني خلجة وريم سر طاوي ، الطبعة الأولى ، بيت الأفكار الدولية ، نيويورك .

الاطاريح والرسائل الجامعية

٣٦.أسليم ، وسام صبحي مصباح ، سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، ٢٠٠٧ .

٣٧.البركات ، باسمة ، "أساليب الاحتواء والتعامل مع الأزمات وعلاقتها بالتوجه نحو القوة الاجتماعية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد ، ١٩٩٩.

٣٨.الحداد ، فرح عامر ، " إدارة الأزمات في المنظمات العراقية " ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد، ١٩٩٤

٣٩. الدهلكي ،محمد جاسم محمود ، "إدارة الأزمات حوادث الطوارئ في مستشفى اليرموك التعليمي " بحث دبلوم عالي مستشفيات ،جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٥

٤٠.العاشقي ، إبراهيم محمد عجيل ، " العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الأداء ألمنظمي " ، دبلوم عالي إدارة مستشفيات ، جامعة بغداد -كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠١.

٤١.ألعبيدي ، نماء جود ،"الأنماط القيادية وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة ، دراسة ميدانية في هيئة الكهرباء وتشكيلاتها " ، رسالة ماجستير/ إدارة عامة ، جامعة بغداد-كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠٢.

٤٢.القحطاني ، سمحي ،دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، ٢٠٠٢ .

٤٣.القطاونة، أيمن؛ إدارة الأزمات المصرفية وأثرها على المزيج التسويقي؛ رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، ٢٠٠٨.
٤٤. بشدري، سحر جلال؛ أثر متغيرات البيئة الخاصة في فاعلية إدارة الأزمات، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠١.
٤٥. حمدونة، حسام الدين،ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة ،أطروحة ماجستير، الجامعة الإسلامية –غزة،٢٠٠٦ .
٤٦.علي، عالية جواد محمد؛ اثر ادراك الازمة التنظيمية في استراتيجية نظام المعلومات الادارية، اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال،٢٠٠٦.
٤٧. عودة ، رهام راسم ، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ،٢٠٠٨
٤٨.غانم، حنان؛ أثر الأزمة المالية الدولية في العائد والمخاطرة دراسة تطبيقية؛ اطروحة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال،٢٠٠٦
٤٩.محمد جوان إبراهيم ، (٢٠٠٢) " الأزمة التسويقية وكيفية التعامل معها ، دور العلاقات العامة في معالجتها " ، رسالة ماجستير . جامعة دمشق.
٥٠.لفتة ، خالد صبار، " أثر خصائص المعلومات وإدارة الأزمة في تنفيذ الإستراتيجية ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد–كلية الادارة والاقتصاد ، ٢٠٠١.

الدوريات والمجلات

٥١.البر يخت ، ستيف، " أدارة الأزمات : فن الدفاع عن النفس للشركات " ، خلاصات كتب المدير ورجال الإعمال ، الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع ، القاهرة ، العدد ٣، ١٩٩٨.

٥٢.الدوري ، زكريا مطلك ، " الأزمة التنظيمية ، مفهومها ، أسبابها ، سبل معالجتها ، مجلة الدراسات العليا ، السنة (٢) ، العدد (٨)، ٢٠٠٠.

٥٣.الفيحان ،إيثار عبد الهادي محمد إستراتيجية أدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي – على وفق المنظور الإسلامي، بحث منشور، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ،كلية الادارة والاقتصاد– جامعة بغداد،٢٠٠٩.

٥٤.جبر ، محمد صدام ، "إدارة الأزمات :ستراتيج وتكتيك ، مجلة آفاق اقتصادية، مجلد (٢١) ، العدد (٤) ، ٢٠٠١.

٥٥. جبر، محمد صدام؛ ادارة الازمات استراتيج وتكتيك؛ مجلة افاق اقتصادية، مجلد ٢١، عدد ٨٣، الامارات العربية المتحدة، ٢٠٠٠.

٥٦.عبد الهادي ، محمد فتحي، " اتخاذ القرارات وإدارة الأزمات "، مجلة كلية الآداب ، العدد (١٥) . بغداد ،٢٠٠٠ .

57.محمد شومان ، (٢٠٠١) الأزمات و أنواعها ، صحيفة يومية تصدرها مؤسسة الجزيرة للصحافة و الطباعة و النشر عبر الإنترنت ، السعودية .

المؤتمرات العلمية

٥٨.حزوري ، د.محمد؛ المخاطر الواقعة على المصارف الاسلامية؛ ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية ، دمشق ١-٢ حزيران ٢٠٠٩.

٥٩. شحادة، موسى عبد العزيز؛ الصناعة المالية الإسلامية (التحديات والمنافسة)؛ المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية المنعقد في سوريا، خلال الفترة من ١-٢/٦/٢٠٠٩

٦٠.محيسن، د.فؤاد محمد؛ الأزمة المالية العالمية وأثرها على الصناعة المالية الإسلامية ؛ المؤتمر الرابع للمصارف والمؤسسات المالية الإسلامية في سورية،٢٠٠٩.

٦١. منير كامل ميخائيل(١٩٩٦) ،ندوة التربية العلمية ومتطلبات التنمية في القرن الحادي والعشرين ،مركز تطوير تدريس العلوم ، جامعة عين شمس ،٤-٥ ديسمبر.

المصادر الاجنبية

Books:

"Banking Crisis ،62. Darajan and Tomas J.Tbalino,(1991) Cases and Issues" Library of congress cataloging in U.S.A.،publication Data

"Asia in Crisis the implosion of ، Philippe،63. Delhaise
John Wiley & sons ،Banking and Finance systems"
pta.Ltd ,1998 .،(Asia)

"International Business: ،(2003)، W.L.، Charles،64.Hill
Mc.Graw-، th.ed.،Competing in the Global Market Place "
Hill / Irwin.
" Organizational Theory Tex & ، (2001) ، G.R. ،65.Jones
(New York :prentice – Hall.Inc) .، ed،Cases" 3rd

66. Osborn, Alex, , (1991)Yaur Creative Power, Motorola University Press, Schaumburg, Illinois.

67. Peter Oneill (2003).“Developing an Effective Crisis Media Plan”, 21st Century Emergency Management. Australia Canberra.
"An Analysis of Financial Crisis ، (1998)، Richard،68.Porters
،: Lessons for the International Finance System
"FRB/Chicago.IMF. counference - Chicago

Researchs and Papers

69. ALTRAD (Mohad): Ecouter, harmoniser, diriger "un certain art du management", office des publications universitaires ,sans date et lieu de tirage,2000 .

70. Hall, D.T., & Mansfield, R. , "Organizational and Individual Response to external Stresses " Administrative Science Quarterly, Vol.16 .,1999 .

"On the Welfare Costs of، (2002)، Koichi،71. Hamada
، Financial Instability and Financial Crisis "،Systematic Risk
،papers presented at the eight seminar on central banking
D.C. June 2000.،Washington

72. Herman, C.F., "Some Consequences of Crisis which limit liability of Organizations" Administrative Science Quarterly, Vol.8 ., No.1.,1998 .

73. International and Capital Mobility And Domestic
papers ،Financial system Stability : A Survey of Issues "
،presented at the eight seminar on Central banking
E.GJohnson.، Editor Omotund، June 5-8، D.C.،Washington

74. Kunt,Alai Demirgic, Erica Detrageache, "The Determinants of Banking crises ln Developing & Developed countries",IMF staff papers, VOI,45,NO,1march, 1998 .

"On Responding to the، (2002)، Marcus،75. Miller
May.، Discussion paper No.265،Challenge of Globalization"

76. Weick, K.E., "Enacted Sense Making in Crisis Situations " Journal of Management Studies, Vol.25.No.4,1998 .

77. Moharbir, Sawhney (2002). “The Resource for Marketing Executives”. www.como magazine.com India.

Internet

78. Omar Merlo, Gregory Whitwell and Bryan, (2003). "Toward a Conceptual Understanding of the Alleged Decline of Marketing's Influence Within Organizations", University of Melbourne. www.anzemac.com.Australia.

79.http://www.islamtoday.net/articles/show_articles_content.cfm?id=98&catid=99&artid=2402.

80.www.lahcen1988.dubaimlm.com.

81.www.lahcen1988.dubaimlm.com